

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: B6210 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Řízení lidských zdrojů na základní škole
Human Resource Management at Primary School

BP-EF-KPE-2010-02

TEREZA LEPŠÍKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jaromír Švihovský, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: BcA. Ivana Honsnejmanová, Základní škola a Mateřská škola Klíč, s. r. o.

Počet stran 71

Počet příloh 2

5. 1. 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci, 5. 1. 2010

Poděkování

Děkuji BcA. Ivaně Honsnejmanové, která mi ochotně poskytla veškeré podklady o společnosti a jejím fungování, panu Mgr. Pavlu Škramlíkovi, řediteli Sportovní soukromé základní školy v Litoměřicích, za informace o řízení lidských zdrojů a Ing. Jaromíru Švihovskému, PhD. za odborné vedení bakalářské práce a konstruktivní připomínky.

Motto:

„Organizace ... nemá mechanický charakter; má charakter organický. Žije, roste a skládá se z živých a rozvíjejících se lidí. Lidi nemůžete „opravovat“, musíte o ně dlouhodobě pečovat. Musíte vytvářet správné podmínky, správné klima pro růst a příležitosti... To však chce čas. Spoustu času.“

Stephen Cove - Nový obraz budoucnosti

Resumé:

Předmětem mé bakalářské práce je teoretické i praktické seznámení s problematikou řízení lidských zdrojů na základní škole.

V teoretické části jsem se zaměřila na klíčovou roli a rozvoj potenciálu lidských zdrojů. Zejména na vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku, optimální využívání pracovních sil v podniku, formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a budování zdravých mezilidských vztahů v podniku.

Pomocí SWOT analýzy jsem získala vhled do firemního života ZŠ a MŠ Klíč v České Lípě a pomocí výzkumu metodou dotazníků jsem získala další informace o problémech, které aktuálně ve firmě řeší.

Jako největší se ukázal problém vnitrofiremní komunikace, kterým jsem se zabývala a navrhla pro něj řešení. Svůj návrh jsem dále diskutovala s ředitelkou školy a společně jsme vytvářely kompromisy při zavádění změn.

Klíčová slova: komunikace, lidské zdroje, SWOT analýza, personální management, řízená změna

Summary:

In my bachelor thesis I major in theoretical and practical introduction to human resources in a basic school.

In theoretical part I focus on the importance and the development of the potential of human resources; mainly on creation of a dynamic harmony between a number and a structure of working positions and a number of workers in a business, optimal use of work power, team building, effective management of human resources and creating healthy interpersonal relationships in a business.

Using the SWOT analysis via questionnaire method I got the look into the business of ZŠ and MŠ Klíč in Česká Lípa and using this research method I got other information about problems that are being solved there at the moment.

One of the biggest problems is intrabusiness communication for which I suggested how to solve it. My suggestion far more I discussed with the main manager of the school and all together we tried to create compromises for making changes.

Keywords: communication, changed management, human resources, personnel management, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD	12
1 LIDSKÉ ZDROJE	13
2 POJETÍ A VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	16
2.2. Personální plánování.....	17
2.3. Získávání a výběr pracovníků	19
2.3.1. Získávání pracovníků	19
2.3.2 Výběr pracovníků.....	22
2.4 Hodnocení pracovníků	25
2.4.1 Charakteristiky pracovního výkonu	25
2.4.2 Jak definovat hodnocení pracovníků?	27
2.4.3 Dvě podoby hodnocení	28
2.4.4 Formy hodnocení	29
2.5 Rozmísťování pracovníků.....	32
2.5.1 Vnitropodniková mobilita	32
2.5.2 Vnější mobilita.....	33
2.6. Vzdělávání pracovníků	33
2.7. Odměňování pracovníků.....	35
2.7.1. Proč odměny selhávají?.....	37
2.7.2. Odměny nejsou jen peníze	40
2.8. Strategie řízení lidských zdrojů.....	41
3 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	43
3.1. Manažerský informační systém.....	44
4 ŘÍZENÁ ZMĚNA.....	46
4.1 Proces řízení změny	46
5 SWOT ANALÝZA	48
6 PŘÍKLAD Z PRAXE	50
6.1 Základní a mateřská škola Klíč, s. r. o.	50

6.2 Diagnóza lidských zdrojů ve škole	52
6.3 SWOT analýza školy	56
6.4. Průzkum lidských zdrojů.....	60
6.5 Shrnutí SWOT analýzy a průzkumu	64
6.6 Popis problému	65
6.7 Možnosti řešení	65
6.8 Návrh vlastního řešení	66
6.9 Řešení aplikované firmou	67
6.10 Porovnání kladů a záporů jednotlivých řešení.....	67
ZÁVĚR	69
SEZNAM LITERATURY	70
SEZNAM PŘÍLOH	71

Seznam tabulek

Tab. 1 – SWOT analýza	49
Tab. 2 – Rozpočet na sluchátka.....	67
Tab. 3 – Rozpočet na nájem a služby.....	68
Tab. 4 – Funkční příplatky	68

Seznam obrázků

Obr. 1 – Fotografie školy	51
Obr. 2 – Počet pedagogických zaměstnanců v závislosti na věku	52
Obr. 3 – Délka působnosti pedagogů na škole	53
Obr. 4 – Vzdělanostní struktura	53
Obr. 5 – Zastoupení mužů a žen ve škole.....	54
Obr. 6 – Organizační schéma školy	55
Obr. 7 – Otázka č. 1	60
Obr. 8 – Otázka č. 2	60
Obr. 9 – Otázka č. 3	61
Obr. 10 – Otázka č. 4	61
Obr. 11 – Otázka č. 5	62
Obr. 12 – Otázka č. 6	62
Obr. 13 – Otázka č. 7	63
Obr. 14 – Otázka č. 8	63
Obr. 15 – Otázka č. 9	64
Obr. 16 – Otázka č. 10.....	64

Úvod

Při studiu ekonomie a managementu mezinárodního obchodu mě nejvíc zaujala problematika řízení lidských zdrojů. Dobře vést a zvyšovat kvalitu lidského potenciálu je jednou z nejtěžších složek vedení firmy. Řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku. Úkoly řízení lidských zdrojů můžeme z dlouhodobého hlediska zařadit na čelní místo vedení firmy. Já se ve své práci zabývám personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků, hodnocením pracovníků, rozmisťováním pracovníků, vzděláváním pracovníků, odměňováním pracovníků a také strategickým řízením lidských zdrojů. Jednou z nejdůležitějších personálních činností pro celkový chod firmy vidím vnitrofiremní komunikaci, která se zdála být ve zkoumané firmě velmi nedostačující.

Pro svou praktickou část jsem zvolila firmu Základní škola a Mateřská škola Klíč, s. r. o. z České Lípy. Měla jsem možnost pracovat zde na různých pozicích. Jako vychovatelka ve školní družině po dobu dvou měsíců a také jako učitelka výtvarného kroužku vždy jednou týdně po dobu jednoho roku, proto jsem měla snadnější přístup k informacím. Prvním krokem bylo seznámení se Strategickým plánem rozvoje školy. Jeho součástí byla SWOT analýza školy, která odkryla současné kladné i záporné stránky, příležitosti i ohrožení školy. Ze slabých stránek jsem se zaměřila na problém komunikace a oběh informací mezi pracovníky školy, který se zdál být velmi palčivý. Pomocí empirického výzkumu jsem se snažila nahlédnout více do názorů jednotlivých zaměstnanců a podle zjištěných výsledků jsem definovala hlavní oblasti problémů ve vnitrofiremní komunikaci a navrhla ředitelce školy svá řešení.

1 Lidské zdroje

Jakmile se firma vypořádá s definováním svých produktů, procesů a struktur, výše investic do těchto oblastí již není pro úspěch rozhodující. Klíčovým předpokladem úspěchu se rychle stává kvalita lidí, které firma zaměstnává. Začínají rozhodovat prostředky vložené do firemních manažerů a ostatních zaměstnanců.¹

Před dvaceti lety se začalo používat k označení personálu jako nezbytného faktoru podnikání a fungování organizací pojmu lidské zdroje. Dnes v této souvislosti hovoříme o zaměstnancích také jako o lidském intelektuálním a sociálním kapitálu, případně lidském či sociálním potenciálu organizace. Lidským potenciálem (z latinského slova *potentia*, což znamená síla, moc, vláda a v širším smyslu také schopnost, mohoucnost či zdatnost) se rozumí celková způsobilost zaměstnanců organizace k naplňování jejího poslání, což znamená k dosahování provozních a produkčních cílů organizace a k rozvíjení způsobilostí a vytváření rezerv zaměstnanců pro zvládání ještě náročnějších budoucích úkolů a dosahování ambicióznějších cílů. Co tedy vlastně mohou lidé své firmě poskytnout? Za zdroj zpravidla nepovažujeme člověka, ale jeho určité schopnosti, postoje a také vlastnosti.

Neopomenutelným zdrojem jsou znalosti a dovednosti příslušného člověka, tedy to, co tento člověk ví a co umí. Souhrnně hovoříme o schopnostech člověka. Jde o potenciál, s nímž lze pracovat. Neboli jednotlivé schopnosti rozvíjet, například vhodnými vzdělávacími programy. Schopnosti samy o sobě ovšem nestačí, je také důležité, aby je lidé používali ve prospěch firmy, aby svůj potenciál využívali k hlavním cílům. To ovlivňuje druhá kategorie lidských zdrojů – postoje.

Postoje vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality určitého člověka. Úzce souvisí s jeho motivací. Ani příznivé zdroje nejsou samospasitelné, protože ani sebevětší snaha, ochota a motivace nic nezmlou, pokud nejsou doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Podobně jako se schopnostmi, i s postoji lze ovšem pracovat a měnit je (například motivačními programy). Změnit nelze teprve třetí skupinu lidských zdrojů, kterou můžeme shrnout pod pojmem vlastnosti.

¹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5. s. 30

Vlastnosti můžeme definovat velmi jednoduše: jde o soubor těch lidských zdrojů, které s ohledem na konkrétní podmínky není efektivní při práci s lidskými zdroji měnit. Může to být proto, že jsou neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou stránkou. Častěji jde o zděděné než naučené charakteristiky, tedy spíše o tu podstatu osobnosti, kterou psychologové jako Erich Fromm nebo Gordon Allport označovali jako temperament.

Aby bylo řízení kapitálu efektivní, musí manažeři porozumět způsobu chování v organizacích. Toto porozumění vychází ze zkušeností a z poznatků o chování organizace. Tato oblast čerpá své principy především ze sociálních vědních disciplín – psychologie, sociální psychologie, sociologie a antropologie. Mnoho lidí si myslí, že principy organizačního chování jsou pouze běžná záležitost. Pokud máme nějaký problém, očekávali bychom, že většina manažerů správně využije lidských zdrojů. Nedávné studie však ukazují opak. V průzkumech v různých organizacích po celém USA z více než 10 000 pracovníků respondenti popsali podmínky práce, které by chtěli mít a aktuální podmínky, které jim management ve skutečnosti poskytuje. Přes 97% popisovaných žádoucích podmínek, které předchozí výzkumy ukazovaly, jsou spojeny s produktivitou - podmínky podporující spolupráci, věrnost, oddanost a kreativitu. Méně než čtvrtina z nich ví, jaké podmínky existují v místě jejich práce. Pouze mimořádně manažeři čerpají potenciál z lidských zdrojů. Manažerská role není jen záležitostí vydávání příkazů, ale je o podpoře informovanosti zaměstnanců a vyhledávání dalších zdrojů.²

Lidé jsou vedle technických prostředků a ostatních materiálních zdrojů, finančních zdrojů, a potřebných znalostí (know-how) a informací dalším nepostradatelným druhem zdrojů každé organizace, potřebným pro to, aby organizace plnila své cíle. Zároveň jsou nezastupitelnou personální složkou organizace, nazývanou také personálním či sociálním systémem. Tento systém představuje protějšek i doplněk technického systému organizace.

Pro vedení lidí je důležité, že člověka s určitými vlastnostmi nemůžeme vychovávat, ale můžeme lidské zdroje řídit.

² WRIGHT, P. M. NOE, R. A. *Management of organizations*. USA: Elm Street Publishing Services 1996. ISBN 0-256-17472-5. s. 20

2 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Řízením lidských zdrojů chápeme tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Rozvoj lidských zdrojů znamená zvyšování úrovně způsobilosti zaměstnanců k tomu, aby plnili budoucí pracovní úkoly, tedy zvyšování jejich odborného potenciálu.

Řízení lidských zdrojů je základem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení, protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a podněcují jejich využívání. Lidské zdroje tudíž pro podnik představují ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Řízení lidských zdrojů spočívá v umění zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, v jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb, v jejich objektivním hodnocení a jejich dalším kvalifikačním rozvoji. Chytrý a zkušený manažer také ví, že nedostatek lidských zdrojů a jejich nedostatečná kvalifikace mohou představovat značné náklady.

Je na vedení firmy, aby rozhodlo, jak při řízení lidských zdrojů postupovat, jaké úsilí vynaložit na systematické zvládání lidských zdrojů ve prospěch firmy, a nakolik do lidí investovat. Jisté „mantinely“ pro firemní činnosti, týkající se zaměstnanců, představují platné zákony a právní předpisy. Jsou zveřejněny v občanském zákoníku, zákoníku práce a dalších právních normách, v jejich novelizacích a navazujících prováděcích nařízeních.

Co dělat, aby se řízení lidských zdrojů stalo silnou stránkou firmy?

- Zvážit, zda firma potřebuje, s ohledem na své ambiciózní krátkodobé cíle i strategické a rozvojové cíle, mít k dispozici kvalitní, profesionálně zdatný, pracovně spolehlivý a loajální personál, anebo jí v oblasti personálního řízení postačí pouhá rutina řídících pracovníků, opírajících se o jejich zkušenosti, intuici a postupy založené na metodě pokusu omylu.

- Seznámit se s manažerskými postupy a metodami sloužícími efektivnímu řízení lidských zdrojů firmy a jejich cílevědomému rozvoji.
- Začít si uvážlivě uvedené postupy ověřovat, experimentovat s nimi a vybrat si z nich pro svou manažerskou praxi ty, které se osvědčily.
- Mít trpělivost při očekávání pozitivních výsledků manažerských postupů uplatněných ve firmě v oblasti řízení lidských zdrojů, neboť lidé zůstanou zřejmě nejcennějším a zároveň obtížně řiditelným, aktivem firmy.
- Budovat systém řízení lidských zdrojů ve firmě postupně jako systém, jehož jednotlivé složky na sebe navazují a jsou ve vzájemném souladu.

2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Z hlediska dlouhodobého můžeme hlavní cíl a úkol personální práce definovat jako cílevědomou a aktivní podporu plnění hlavního cíle podniku. Tím není nic jiného než udržení a rozvoj podniku v tržních podmínkách, které jsou charakterizovány neustále se měnícím prostředím. Podnik je velmi závislý na tom, jak se mu podaří využít pracovní sílu způsobem, který odpovídá jejím specifickým vlastnostem. Řízení lidských zdrojů je tedy právě zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

Pokud bychom měli charakterizovat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů přece jen poněkud méně obecně, došli bychom na základě stávající teorie a praxe v rozvinutých zemích k závěru, že toto řízení se musí zaměřit na:

- a) Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti zaměstnance zařazeného na toto pracovní místo.
- b) Optimální využívání pracovních sil v podniku, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků. V této souvislosti se

stále více hovoří o potřebě vytváření pracovních úkolů „na míru“ schopnostem a preferencím pracovníka.

- c) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
- d) Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb zaměstnanců.
- e) Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Uvedené úkoly jsou neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě linioví či provozní manažeři, o vrcholovém vedení nemluvě. Proto je důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli. [5]

Personální práci vedoucích pracovníků musí někdo řídit, usměrňovat, koordinovat, zajišťovat její odbornost, formulovat zásady a cíle personální práce, určovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností, atd. V malých podnicích zpravidla tuto práci zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích už jsou specialisté na řízení lidských zdrojů nebo dokonce zvláštní personální útvary, mnohdy dosti početné a členěné na řadu specializovaných částí.

2.2. Personální plánování

Personální plánování je založeno na předvídání vývoje potřeb pracovníků a na způsobu ovlivňování pohybu pracovníků mezi podnikem a okolím a uvnitř podniku mezi

jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Cílem je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovníků a jejich zdroji. Uspokojení potřeby podniku po pracovnících by mělo být také v souladu s žádoucí strukturou pracovníků. [2]

Lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků,
- ve správný čas a
- s přiměřenými náklady.

Aby bylo personální plánování efektivní, je třeba dodržovat určité zásady. Při personálním plánování je nutno znát a respektovat podnikovou strategii. Je potřeba časově sladit personální plánování a cyklus podnikového plánování, aby byly plány promyšleny současně v souvislostech s ostatními plány.

Proces personálního plánování má různé časové rozměry. Nejdelší časový horizont je potřebný u plánování přípravy vedoucích pracovníků a pracovníků s nejvyšší kvalifikací. Výsledkem procesu personálního plánování jsou plány: plán získávání a výběru pracovníků, plán vzdělávání pracovníků, plán rozmisťování pracovníků, plán odměňování, plán penzionování a propouštění pracovníků.³

³ DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4. s. 226

2.3. Získávání a výběr pracovníků

Cílem této personální činnosti je s co nejnižšími náklady získat a vybrat pracovníky v požadovaném množství a kvalitě, aby byla uspokojena podniková potřeba lidských zdrojů. Proces získávání a výběru pracovníků má úzkou vazbu na proces personálního plánování a analýzu pracovních míst. Existují tři fáze výběru pracovníků: definování požadavků, přilákání uchazečů, vybírání uchazečů.

Základním kamenem efektivního získávání a výběru pracovníka je důkladná znalost pracovních míst, která vychází z analýzy pracovních míst. K tomu slouží popis pracovního místa. Popis uvádí základní podrobnosti o pracovním místě, určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, cíl práce, pracovní úkoly, atd. Jsou také vymezeny konkrétní předpoklady, které musí mít kandidát. Tyto předpoklady mohou být:

- nezbytné (absolutní kritéria, jejichž nesplnění vylučuje uchazeče z výběru),
- nutné pro úspěch (hlavní kritéria),
- žádoucí (vedlejší kritéria).

Uvádí se také pracovní podmínky, což jsou mzda a plat, místo výkonu práce nebo požadavek neobvyklé pracovní doby.

2.3.1. Získávání pracovníků

Získání uchazečů a forma náboru se odvíjí od identifikace nejlepších zdrojů potenciálních uchazečů. Zdroje jsou vnitřní nebo vnější povahy. Vnitřní zdroje pracovních míst tvoří:

- a) pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje,
- b) pracovní síly uvolňované v souvislosti s organizačními změnami,
- c) pracovní síly, které dozrály k výkonu náročnější práce než jakou vykonávají,
- d) pracovní síly se zájmem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

Výhody obsazované interními pracovníky:

- Obsazování pracovišť interními pracovníky nabízí pracovníkům postup a přispívá tím ke zvyšování motivace. Možnost postupu vede pracovníky k výkonu, který je k tomu nutný.
- Naděje na postup omezuje vnější fluktuaci, protože poskytuje šanci na povýšení v podniku.
- Pokud se berou přednostně v úvahu vnější žadatelé, vede to u stávajících pracovníků k frustraci, jež může negativně ovlivnit snahu o výkon.
- Obsazování pracovišť zevnitř je spojeno s menším rizikem. Pracovník si totiž může udělat lepší představu o pracovišti. Podnik má daleko detailnější informace o interním uchazeči než o externím.

Nevýhody obsazování pracovišť interními pracovníky:

- Využívání externích zdrojů vede k odstraňování tzv. „podnikové slepoty“ a mohly by být využity zkušenosti, které získali pracovníci v jiných podnicích.
- Při předcházení frustrace současných pracovníků hrozí nebezpečí, že bude upřednostněn interní uchazeč před více kvalifikovaným uchazečem zvnějšku.
- Má-li vnější uchazeč větší speciální znalosti nebo schopnosti než interní, je třeba dát mu přednost.

Mezi vnější zdroje pracovních sil patří:

- a) volné pracovní síly na trhu práce,
- b) čerství absolventi škol,
- c) zaměstnanci jiných organizací, kteří mají zájem změnit povolání,
- d) ženy v domácnosti,
- e) důchodci,
- f) studenti,
- g) pracovní zdroje v zahraničí.

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- Škála a paleta schopností a talentů je mimo podnik větší než uvnitř.
- Do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, zkušenosti.
- Externí výběr je levnější, rychlejší a snadnější.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- Přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a nákladnější.
- Adaptace a orientace pracovníků je delší a tím nákladnější.
- Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky, kteří se cítili být kvalifikovaní a oprávnění získat pracovní místo.⁴

První fází procesu získávání pracovníků je stanovení současných a budoucích potřeb lidských zdrojů. Všechny strategické plány musí obsahovat nejen to, čeho chceme dosáhnout, ale také způsoby jak toho dosáhneme. Tento plán zahrnuje i počty pracovníků a jejich typy, které budou pravděpodobně zapotřebí. Musí se zde připravovat i politika udržení pracovníků, protože udržení je jednodušší než získávání pracovníků.

Ve školství se vychází z konkrétní situace – normativy početních stavů, koncepce školy, strategie školy, dlouhodobé záměry zřizovatele.

Druhou fází v procesu získávání pracovníků je analýza pracovních míst, přičemž se začíná Auditem lidských zdrojů. Identifikujeme nedostatky, které můžeme přijetím nových pracovníků plánovitě odstranit. Důležitý je získat popis pracovního místa. Co je účelem pracovního místa? Může být tato práce kombinovaná s jinou? Jaká na tomto místě může být pracovní doba? Co jsme se při analyzování práce naučili? Cílem těchto činností je získání dostatku informací o pracovním místě.

Při popisu pracovního místa určujeme následující: název pracovního místa, hlavní účel pracovního místa, hlavní úkoly pracovního místa, význam a dosah práce na pracovním

⁴ DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4. s. 227 – 228

místě. Dále provádíme charakteristiku osoby, která by práci měla vykonávat. Určujeme dovednosti, znalosti, zkušenosti a postoje.

Metod získávání pracovníků je celá řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale používají více možností. Nejčastějšími metody jsou:

- a) Získávání z vnitřních zdrojů,
- b) inzerování pracovních míst,
- c) tradiční zdroje uchazečů (spolupráce se vzdělávacími instituty, úřady práce),
- d) internet,
- e) agentury zabývající se získáváním pracovníků,
- f) Lovci Hlav (spolupracovníci pro vyhledávání lidí),
- g) dřívější uchazeči (vlastní databáze vedoucího pracovníka).

Perspektivní uchazeč by měl být motivován k dalšímu získávání informací o místě. Podstatné a realistické informace o místě, o organizaci, o požadovaných kvalitách, kontakt na osobu v organizaci atd.

Je nutný předvýběr uchazečů pokud se na místo přihlásí větší množství uchazečů. Je nutno podrobně prostudovat podklady od uchazečů a důkladně zvážit odmítnutí, zamezit odvolání, případně získat reference.

2.3.2 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či v příslušné pracovní skupině,

příspěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče.⁵

Vzhledem k tomu, že získávání a výběr pracovníků jsou úzce sepnuté a získávání se orientuje nejen na vnější, ale i na vnitřní zdroje pracovních sil, uplatňuje se výběr a jeho metody nejen při přijímání nových pracovníků, ale pochopitelně i při obsazování volných pracovních míst z řad stávajících zaměstnanců.

Je třeba zkoumat, zda je kandidát pro předpokládané úkoly vhodný. To se může dít pomocí srovnávání požadavků se skutečností. Pro potřeby tohoto srovnání musíme analyzovat pracovní místo s ohledem na požadavky kladené na uchazeče. Druhou stranou je přezkoušení způsobilosti uchazeče. Srovnání potom ukazuje, zda se kandidát pro pracovní místo hodí nebo se musí případně rekvalifikovat. Úkolem výběru pracovníků je získání pracovníka s určitými vlastnostmi, který odpovídá potřebám podniku.

Po proběhnutí předběžné fáze, kde určujeme popis pracovního místa, specifikace pracovního místa a požadavky na pracovníka, musí dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o místo. Vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, které není nutné všechny podstoupit. Kroky jsou následující:

- a) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem.
- b) Předběžný pohovor doplňující některé skutečnosti obsažené v dotazníku a ostatních dokumentech.
- c) Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment centre (diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci).
- d) Výběrový pohovor (interview).
- e) Zkoumání referencí.
- f) Lékařské vyšetření.

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8. s. 130

g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.

h) Informování uchazečů o rozhodnutí.

Nejpoužívanější a podle názoru teoretiků a praktiků nejlepší metodou výběru je pohovor neboli interview. Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, má tři hlavní cíle:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekávaných a pracovních cílech,
- poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v podniku,
- posoudit osobnost uchazeče.

Pohovor s uchazečem může vést jeden nebo více posuzovatelů. Doporučuje se druhý způsob, umožňující lepší posouzení uchazeče. Může být organizován jako série po sobě jdoucích pohovorů jednotlivých posuzovatelů s uchazečem nebo jako jediný pohovor skupiny posuzovatelů s uchazečem. Používá se i skupinový pohovor s více uchazeči současně.

Pohovor může být nestrukturovaný (jeho forma a obsah i postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru) nebo strukturovaný (obsah, sekvence otázek i čas, který je možný věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány, pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o pracovní místo).

Nestrukturovaný pohovor je poměrně málo spolehlivý, umožňuje subjektivní přístup k uchazeči, nezaručuje srovnatelnost uchazečů, nedává jim stejnou šanci a je proto také snadno právně napadnutelný. Umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou osobní, zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného pracovního místa. Navzdory těmto nedostatkům je nestrukturovaný pohovor velmi často používán a zdá se, že právě u nás se praktikuje ve velké míře.

Strukturovaný (standardizovaný) pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů. Strukturovaný pohovor musí být podrobně dokumentován a dokumenty archivovány. To umožňuje čelit

případným stížnostem, zkoumat efektivnost výběru pracovníků a zlepšovat tak celý proces výběru.

V každém případě musí být pohovor s uchazečem, ať už strukturovaný nebo nestrukturovaný, důkladně připravený. Akce musí být zorganizována tak, aby nedocházelo k jejímu narušování. Uchazeč by měl být seznámen s plánem rozhovoru a ze začátku by mu měly být kladeny jen snadné otázky, měl by být povzbuzován a nenápadně veden. Nutné je dodržovat časový plán. V dalším kroku je třeba poskytnout uchazeči nezbytné a nezkreslené informace, popřípadě jasně odpovědět na jeho otázky. Na závěr pohovoru je třeba uchazeči poděkovat za zájem a za spolupráci při pohovoru.

2.4 Hodnocení pracovníků

Lidé jsou většinou nejhodnotnějším a zároveň nejnákladnějším zdrojem organizací. Řada z nich, třebaže dbají na přísnou finanční kontrolu, vyvíjí velmi malé úsilí, aby si ověřily, jak přispívají jednotlivci na všech úrovních řízení k dosažení cílů organizace. Náklady vynaložené na lidské zdroje musí stejně jako všechny ostatní náklady vykazovat přiměřenou rentabilitu. Proto je potřebné systematicky sledovat výkonnost všech členů pracovního týmu, proto je třeba hodnotit pracovní výkon každého pracovníka.

Hodnocení pracovníků se v ČR a ve školství zvláště ještě nestalo běžnou záležitostí. Důvodem je nejen minulá praxe (v podnicích i školách), ale také ne vždy profesionální úroveň stávajícího managementu těchto organizací. Přitom kvalitní systém hodnocení je nástrojem zlepšování úrovně pracovníků, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností jejich zaměstnanců. Zkušenosti ukazují na jednoznačnou potřebu systematického průběžného i pravidelného hodnocení výsledků práce a pracovního chování, stanovení závěrů a nových osobních cílů zaměstnance.

2.4.1 Charakteristiky pracovního výkonu

Základními faktory posuzování pracovního výkonu sice zůstávají kvantita, kvalita a včasnost plnění úkolů, protože však při hodnocení pracovníků s tímto výčtem nevystačíme, je třeba nalézt a uplatnit i další, podrobnější, které lze zařadit do skupin:

- Předpoklady pro práci (schopnosti, znalosti, dovednosti, schopnost koordinace činnosti, organizační schopnosti, schopnost vedení lidí a týmové práce a kooperace, dosažené vzdělání, další vzdělávání, jazyková vybavenost, ...)
- Postoje k práci (pracovní kázeň, zájem, aktivita, iniciativa, nové nápady, ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, vytrvalost, dodržování instrukcí, péče o BOZP, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, péče o majetek organizace, vedení potřebných záznamů, fluktuace, absence, ...)
- Výsledky práce (kvalita, množství, pracovní tempo, nové realizované nápady, úrazovost, spokojenost zákazníků, množství reklamací, stížností, ...)
- Sociální úroveň (vztahy a jednání s lidmi, ochota ke spolupráci a pomoci, společenská obratnost, míra konfliktů, vztah k zákazníkům, vztahy ke spolupracovníkům, chování k nadřízeným i podřízeným, styl vedení lidí, loajalita k firmě, kouření, požívání alkoholu a drog na pracovišti, ...)
- Vlastnosti osobnosti (adaptabilita, spolehlivost, vytrvalost, smysl pro osobní odpovědnost, pečlivost, kreativita, podnikavost, cílevědomost, ctižádostivost, samostatnost, verbální schopnosti, čestnost, odolnost vůči zátěži a stresu, ...)

Část těchto faktorů je měřitelná (kontrolovatelná), i když toto měření mnohdy není bezproblémové. Proto je nutné výslovně a písemně definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný – stanovit normy, které by umožňovaly měření a rozlišování pracovníků podle jejich výkonu. Tyto normy musí být šity na míru jednotlivým pracovním pozicím a měly by odrážet rozdílnost prací obecně a rozdílnost prací vykonávaných v různých podmínkách. Zbývající jsou neměřitelné a je v nich tudíž nebezpečí subjektivního přístupu k hodnocení.

Kromě charakteristik a faktorů pracovního výkonu souvisejících s pracovníkem, existují však ještě faktory, které ovlivnit nemůže, nesouvisejí s ním. Ty je nutno mít s ohledem na objektivnost měření rovněž na mysli, nesmějí se však stát nástrojem k nepřiměřenému omlouvání výkonu hodnoceného. Je proto potřebné tyto faktory důkladně prozkoumat a co nejvíce omezit jejich negativní vliv. Patří sem:

- Nezaviněné nedostatečné využívání pracovního času pracovníka (nedostatečné zadávání úkolů) nebo přetížení navzájem si konkurujícími úkoly (špatná organizace práce, překrývání kompetencí).

- Nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci.
- Nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečná instruktáž, nedostatky v zadávání úkolů.
- Nevhodné pracovní prostředí (teplota, osvětlení, hluk, výpary aj.).
- Zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci. Nevhodné uspořádání pracoviště.
- Nedostatek spolupráce a podpory ze strany ostatních spolupracovníků.
- Nedostatky ve školení a doškolování pracovníků.
- Způsob kontroly pracovníka
- Nevhodné tempo (strojů - např. linek, zkrácené přestávky).
- Životní podmínky pracovníka (situace v rodině, bydlení, časově náročné dojíždění do zaměstnání, nemoc apod.)

Uvedené faktory nemohou být chápány jako přímé determinanty individuálního pracovního výkonu, ale jako faktory modifikující konečný efekt úsilí, schopností a vnímání role.

Důležitější než záplava hodnocení a ukazatelů je kvalita hodnocení jako procesu, je třeba se soustředit na ukazatele charakterizující strategické schopnosti lidí, očekávání zákazníků a finanční indikátory, do hry zapojit ty, kteří mají nejbližší k akci.

2.4.2 Jak definovat hodnocení pracovníků?

Hodnocení pracovníků je důležitá personální činnost, velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků, který se zabývá:

- zjišťováním, jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s výkonem své práce přichází do styku,
- sdělováním výsledků tohoto zjišťování a projednáním těchto výsledků s pracovníkem a
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

Představuje tedy jednotu:

- zjišťování,
- posuzování,
- úsilí o nápravu,
- stanovování úkolů.

2.4.3 Dvě podoby hodnocení

Můžeme rozlišit dvě základní podoby hodnocení pracovníků:

- A) Neformální hodnocení, což je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během výkonu práce, má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací, daným okamžikem, pocitem hodnotitele, jeho dojmem i momentální náladou spíše než faktickou jistotou výsledku práce. Je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Nebývá zpravidla zaznamenáváno ani nebývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Má spíše význam motivační. Zde je třeba zdůraznit pochvalu formou pohovoru. Tvořivý pracovník na ni má právo. Když jde o nadprůměrné výkony, chvály není nikdy dost, je-li míněna poctivě a není-li přeháněna. Zvětšuje radost z práce a podněcuje k vyšším výkonům. Vyplácí se proto zavést pochvalný rozhovor, protože pochvala má být udělena osobně. Není nic horšího, než udělí-li se pochvala nezaslouženě a někdo jiný je opomenut. Pochvala vedoucího má mimořádný význam, měla by být proto co nejčastější, vždy upřímná a založená na výkonu, kterého si pracovník sám cení (např. za výsledky žáka v didaktické soutěži, pokud výkon nebyl dán jen nadáním dítěte). Protože však vedoucí pracovník nemůže sledovat stále své spolupracovníky a chválit a chválit, je dobře usilovat o vytvoření takového prostředí, kde chválí, uznává a povzbuzuje jeden druhého, do chválení za dobré výkony a iniciativu mohou být zapojeni všichni spolupracovníci. Pozor je však třeba dát na falešnou kolegiální, která se v našich pedagogických kolektivech vyskytuje poměrně často.
- B) Formalizované hodnocení je většinou racionálnější, standardizované, periodické, pravidelné. Tím se budeme také nadále zabývat. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty zařazované do osobních

spisů pracovníků. Ty pak slouží pro další personální činnosti týkající se jednotlivce i skupin pracovníků. Specifickou podobou tohoto hodnocení ve školství jsou hospitace, které se stávají nedílnou součástí a podkladem periodického hodnocení pedagogických pracovníků. Zvláštním případem je tzv. příležitostné hodnocení, vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončení pracovního poměru. Je však prováděno pouze tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení k výrazným změnám pracovního výkonu jednotlivce.

2.4.4 Formy hodnocení

Existuje řada nejrůznějších způsobů, případně systémů hodnocení, které se liší použitými metodami a formami. Ve větších firmách se obvykle používají jednotná pravidla hodnocení, takže vedoucí pracovníci operačních oblastí firmy na ně nemají žádný vliv. Přesto je dobré znát elementární rozdíly běžných způsobů, abychom s nimi mohli účelně nakládat.⁶

Z časového hlediska můžeme formy hodnocení rozdělit na hodnocení průběžné, příležitostné a systematické. Bylo zjištěno (výzkumem společnosti Pricewaterhouse Coopers), že více než polovina společností se zahraniční účastí působících v ČR realizuje hodnocení svých pracovníků jednou do roka, čtvrtina dokonce dvakrát.

Formy hodnocení můžeme dělit také podle hodnotitelů. Hodnotitelem může být přímý nadřízený nebo jiné osoby či skupiny osob – nadřízený přímého nadřízeného, podřízený, spolupracovníci, další zainteresované osoby (zákonní zástupci žáků či žáci), psycholog nebo tým hodnotitelů, v dnešní době se stále více prosazuje tzv. hodnocení 360°, které je prakticky kombinací některých těchto forem. Hodnocení lze provádět i způsoby, které minimalizují vliv lidského činitele. Zvláštní formou je sebehodnocení.

- **Hodnocení přímým nadřízeným** je dle teorie a zpravidla i praxe metodou nejčastější, protože bezprostřední nadřízený je nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka; důvěrně zná úkoly pracovní pozice, práci svého podřízeného

⁶ LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4. s. 120

i podmínky, za nichž pracuje, a často i rodinné zázemí pracovníka a jeho vliv na pracovníkův výkon práce.

- **Hodnocení spolupracovníky** bývá pro hodnoceného přijatelnější, je při něm přece jen v rovnoprávnějším postavení než v jiných případech. Avšak spolupracovníci jsou málokdy ochotni podílet se na tomto hodnocení. Ve škole mohou kvalitní výsledky práce konstatovat i ostatní učitelé spolupracující na výuce v téže třídě či skupině nebo projektu, případně pedagogové přejímající žáky na vyšším stupni.
- **Týmové hodnocení** se využívá, aby se omezila jednostrannost a subjektivita tohoto aktu, provádí se podle stanovených kritérií a příkladů vhodného pracovního chování. Hodnocení pracovníci se zúčastní a spolupodílejí na práci týmu, popř. výběru kritérií a výběru hodnotitelů. Tým bývá složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, popřípadě dalších osob.
- **Hodnocení „zákazníky“** (v našem případě žáky a jejich zákonnými zástupci) má rovněž svá specifika. Lze ho použít v případech, kdy se pracovník bezprostředně se zákazníkem stýká. Nebezpečí je v tom, že nespokojenost zákazníka s výrobkem nebo službou se transformuje do kritiky pracovního výkonu jednotlivce, který reprezentuje v kontaktu s ním organizaci. Další úskalí je v tom, že zákazník je k hodnocení motivován častěji v případě nespokojenosti než spokojenosti, čímž se zvyšuje pravděpodobnost, že se častěji objeví negativní a často i neobjektivní a nespravedlivá hodnocení. Pokud se hodnocení od zákazníka vyžaduje, přistupuje k nim spíše formálně a bez rozmyšlení. O tato hodnocení by se neměla opírat personální rozhodnutí.
- **Hodnocení podřízeným(i)** je málo používané a týká spíše vedoucích pozic, má však rovněž svá úskalí, protože podřízení vzhledem k míře informovanosti mají jen dílčí možnost posoudit komplexně výkony nadřízeného a existuje tady i fakt, že poskytovat na kohokoli, koho člověk dobře zná, informace o jeho výkonnosti, je stresující. Ne každý se k tomu odhodlá a řekne svůj názor na hodnoceného nadřízeného. Používá se proto spíše výjimečně při hodnocení způsobu vedení a pracovního chování nadřízeného a může být pro vedoucího důležitou zpětnou vazbou z hlediska poznání očekávání podřízených.

- **Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem** je možno využít k hodnocení jen některých aspektů pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka. Ve školské praxi by např. hodnocení psychologem mohlo mít význam, ale spíše při přijímání nových pracovníků; sestává zpravidla z pohovoru, psychologických testů, diskuse s nadřízenými a ze studia dalších podkladů. Psycholog zpracuje písemný posudek intelektu pracovníka, jeho emoční stránky, motivace a ostatních charakteristických vlastností, které mohou ovlivnit předpokládaný pracovní výkon.
- **Sebehodnocení** dává možnost zaměstnanci zapojit se do procesu hodnocení, jeho význam neustále narůstá. Stává se součástí procesu hodnocení pracovníka jako jeho příprava na hodnotící rozhovor a jako jeden z pohledů, které je třeba při hodnocení konfrontovat. Může mít formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Někdy se používají formuláře, z nichž není pracovníkovi zřejmé, jak budou jeho odpovědi hodnoceny (bodovány), což může napomoci větší otevřenosti a pravdivosti odpovědí. Hodnocený pracovník by měl být srozuměn s tím, že hodnocení bude použito v zájmu jeho dalšího rozvoje, zkvalitnění práce a zlepšení pracovních výkonů. Sebehodnocení je vhodné použít též jako pilotní akci před vlastním pravidelným hodnocením, čímž může posloužit ke zlepšení jeho obsahu i průběhu. Dají se tak do určité míry eliminovat vlivy interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivita v posuzování jiných. Při sebehodnocení si pracovník uvědomuje požadavky na jeho pracovní výkon a pozici, jak je plní, čímž může hodnocení plnit motivační funkci. Úskalím může být tendence „natírání na růžovo“. Lidé často nejsou schopni hodnotit sebe sama objektivně, mají tendenci se přeceňovat (někdy i podceňovat, mají-li nižší úroveň sebevědomí). Sebehodnocení s sebou tedy nese významné příležitosti, ale i rizika.
- **360° vícekritériální hodnocení** výkonu, při němž je pracovník hodnocen „ze všech úhlů“ (vícezdrojové hodnocení) - tedy svým nadřízeným, podřízenými, kolegy, klienty, a hodnotí také sám sebe, je způsob, který ukazuje, jak je pracovník úspěšný ve všech pracovních vztazích. Je to proces, který má vést k vytváření vztahů vzájemné důvěry v pracovních týmech. Odborníci z britského výzkumného střediska Ashridge Management Research Group, kde tuto koncepci vyvíjejí a

prosazují, tvrdí, že pokud jednotlivci skutečně chtějí získat jasný a živý obraz toho, jak si vedou, měli by se na to zeptat všech těch, s nimiž pracují a pro které pracují.

2.5 Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ováním pracovníků se podnik snaží o realizaci hlavních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince.

Nejpřesněji lze rozmíst'ování pracovníků definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly, s pracovními místy.

Rozmíst'ování pracovníků v podniku je nepřetržitý proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovních sil, hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování podnikových cílů. Nepřetržitý proces je to proto, že se neustále mění podmínky, za kterých podnik funguje, mění se technika, technologie, požadavky trhu, konkurenční prostředí, zdroje apod. Mění se tudíž i požadavky pracovních míst na pracovníka.

2.5.1 Vnitropodniková mobilita

V procesu slad'ování profilu pracovníků s profilem pracovních míst, v procesu soustavného hledání možností zlepšování pracovního výkonu a optimálního využití pracovních sil, se při rozmíst'ování pracovníků podniku uplatňují některé důležité personální aktivity. Součástí vnitropodnikové mobility jsou následující prvky:

- **Povýšení pracovníka** – pracovník přechází na důležitou, náročnější, většinou lépe placenou pracovní funkci s vyšším postavením v podnikové hierarchii. Není to jen forma obsazení volného místa, ale také možnost, jak zvýšit využívání pracovních schopností zaměstnance a jeho motivaci.
- **Převedení na jinou práci** – přesun pracovníka na pracovní místo stejného charakteru, obsahu, významu a postavení v hierarchii struktury podniku.

- Přearazování pracovníků na jinou funkci – je to opačný pohyb k povýšení pracovníka.

2.5.2 Vnější mobilita

Vnější mobilita má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránku tvoří procesy získávání a výběru, kterým jsem se věnovala výše. Způsoby ukončení pracovního poměru tvoří pasivní stránku vnější mobility. Jedná se o tyto způsoby:

- Propouštění – jde o ukončení pracovního poměru iniciované podnikem na základě příčin na straně podniku nebo na straně zaměstnance.
- Penzionování – je omezeno zákonnými předpisy a nesmí probíhat proti vůli zaměstnance. Existují dva přístupy k této problematice – politika pružného důchodového věku a politika pevného důchodového věku. Po dovršení zákonné hranice pro odchod do důchodu je v prvním případě potřebným pracovníkům nabídnuta možnost pokračovat v práci. Ve druhém případě je dosažením důchodového věku pracovní poměr ukončen.
- Rezignování – odchod na základě vlastního rozhodnutí zaměstnance.
- Úmrtí.

2.6. *Vzdělávání pracovníků*

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti.

Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností, je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků. Stejně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.

Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které podnik nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak podnik potřebuje.

Podnik nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa. Nové pracovníky musí podnik doškolovat, přeškolovat, nebo je alespoň adaptovat na podnikové zvláštnosti, podnikový mechanismus a podnikovou kulturu v procesu, který se nazývá orientace na pracovníka.

V Memorandu o celoživotním učení, přijatém Evropskou komisí, je myšlenka zvýšit investice do lidských zdrojů druhou hlavní ideou. Důležitou roli má mít v tomto směru posílení pobídek podporujících vzdělávání, např. poskytování finančních prostředků a studijního volna a flexibilnějších pracovních podmínek zaměstnancům na vzdělávání nebo vzdělávání zaměstnanců nad 35 let, hledání nejvhodnějších způsobů motivace ke vzdělávání apod.

Není jisté třeba zdůrazňovat, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je klíčovou podmínkou konkurenceschopnosti organizací a jejich úspěchu.

Většina organizací má (a ve školství je to dáno interními předpisy) vyčleněn rozpočet na další vzdělávání zaměstnanců. Nemusí to být obrovská částka, a právě proto se vyplatí pečlivá rozvaha do koho investovat, aby byly naplněny zejména strategické cíle organizace. Tento strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců může být významným a dlouhodobým nástrojem k zvyšování konkurenceschopnosti a zároveň jí umožní, aby minimalizovala zbytečné neužitečné investice tam, kde nepřinesou požadovaný efekt. Přesto se stává, že výdaje na školení nejsou investovány v souladu s těmito strategickými cíli a záměry.

Proto se setkáváme s novým pojmem řízení znalostí neboli znalostní management. Jeho cílem je vzdělávání zaměstnanců – školení a tréninky orientované na potřeby organizace, vycházející ze stávající i perspektivní situace. Cílem není jen přenos poznatků, ale i změna chování a přístupů zaměstnanců, odpovídající potřebám organizace. Základem efektivního školení by vždy měla být možnost vyzkoušet si nové poznatky, postupy, techniky v praxi,

podíl nácviků praktických dovedností by měl zabírat alespoň 2/3 celkového času tréninku. Je prokázáno, že to výrazně posiluje pozornost a motivaci účastníků. Neméně důležitá je pak péče o aplikaci získaných poznatků a dovedností po skončeném vzdělávání a pozorování jejich dopadu na naplňování při hodnocení dohodnutých cílů a úkolů jednotlivce. To by pak mělo nalézt svůj odraz i v následném hodnocení pracovníka.

2.7. Odměňování pracovníků

Úkolem každého manažera je zajistit, aby výkon každého jednotlivého zaměstnance byl nejen řádně ohodnocen, ale na základě hodnocení také spravedlivě odměněn. Zajistit provázanost výkonu, hodnocení a následné odměny není vůbec jednoduchá záležitost. Hodnocení je jakýmsi spojovacím článkem mezi odvedenou prací, pracovním výkonem a očekávanou odměnou. Studie ukázaly, že motivační účinek nemívají odměny nižší než 10 až 12 % základního platu. Praxe ukazuje, že motivační účinnost tradičních odměn zaměstnanců je sporná. Vytvořit smysluplný a efektivní systém odměňování je jednou z nejvýznamnějších výzev, před níž řídící pracovníci dnes stojí, aby se pro pracovníky nestal spíše demotivujícím faktorem.

Cílů v odměňování je celá řada:

- odměnit zaměstnance za dosažený výkon a přínos pro organizaci,
- získat a udržet kvalifikované pracovníky,
- motivovat je,
- zajistit konkurenceschopnost organizace,
- podporovat určité žádoucí chování zaměstnanců,
- podněcovat zájem zaměstnanců pracovat na svém osobním a profesním růstu či zvyšování kvalifikace,
- zajistit určitou rovnováhu mezi mzdou a hodnotou práce.

V této souvislosti je třeba upozornit na dvě roviny chápání pojmu odměna, kterým se obecně rozumí celkově poskytnuté prostředky (finanční i nefinanční) za odvedenou práci, jindy je užíván pro ocenění nadstandardních výkonů ve smyslu nenárokové mimořádné složky mzdy.

Také v praxi škol je třeba umět využívat motivační funkci odměňování. Management škol by měl proto mít i základní znalosti o tom, jak posoudit tuto funkci odměňování na vlastní škole.

Výšku odměny (nejen mimořádné) ve vztahu k jejímu motivačnímu účinku ovlivňují tři činitelé:

- cena dané práce na regionálním trhu práce (CTP).
- Očekávaná spotřeba zaměstnance (OSZ - suma, již zaměstnanec očekává, aby mohl uspokojit své osobní potřeby),
- Hodnota práce v organizaci (HP) je relativní pojem, vyjadřující poměr mezi dvěma odměnami (ne konkrétní výšku odměny), vyjadřuje tedy význam dané práce pro organizaci, tzn. poměr mezi odměnami jednotlivých pracovních pozic v organizaci. Zaměstnanec je spokojený se svou skutečnou odměnou tehdy, pokud hodnota jeho práce odpovídá jeho očekávání, tzn. že je přesvědčen, že je v porovnání s ostatními pracovníky spravedlivě hodnocen a odměňován.

Odměňování by mělo mít tyto předpoklady a rysy:

- stanovení objektivních kritérií a ukazatelů výkonnosti umožňujících diferenciaci mezi pracovníky v závislosti na podílu na naplňování cílů organizace,
- uplatňování výkonově orientovaných nástrojů založených na dosahování výkonu,
- podpora výkonnosti odměnou,
- omezování plošných forem odměňování (plošné zvýšení mezd, inflační doložky, odměňování a povyšování na základě věkového automatu apod.).

Možnost získat ocenění za dobrý výkon je jedním z nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti, naopak přílišná shovívavost při hodnocení je zaměstnanci vnímána negativně – jsou nespokojeni.

V hospodářské praxi se při analýze současného stavu odměňování uplatňuje tzv. pravidlo 60%, které vychází z předpokladu, že práce na nižší organizační úrovni má 60% hodnotu v porovnání s nejbližší vyšší organizační úrovní.

V případě výraznějšího odklonu od těchto standardních hodnot (více než $\pm 10\%$) je systém odměňování deformovaný (daná úroveň je vnitřně podhodnocená nebo nadhodnocená) a odměňování působí antimotivačně. Nutno však zdůraznit, že porovnávat je třeba průměry platů jednotlivých kategorií, ne jednotlivé platy, které mohou okolo standardu oscilovat v poměrně velkém rozpětí.

Odměňování je citlivý problém, při jehož řešení se vedoucí pracovník většinou nevyhne tomu, že část zaměstnanců je nespokojena. Přispívá k tomu i často nevýrazná diferenciací v odměňování slabého a vynikajícího výkonu. Převaha odměn v závislosti na délce zaměstnání či titulu nebo odměňování stejným procentem základního platu postrádá jakýkoliv motivační účinek. Schémata odměňování jsou často koncipována tak, že pracovníkům netlumočí požadavky a priority vedení. Není nic platné vylepšovat nefungující systém odměňování, pokud nejsou jasně stanoveny cíle a způsoby měření a hodnocení výkonnosti. Tento úkol by právě hodnocení a jeho příprava měly splnit.

2.7.1. Proč odměny selhávají?

- Nadměrná závislost na peněžních odměnách

I když peníze zůstanou základem každého systému odměňování, korelační závislost mezi peněžní hodnotou odměn a motivací není příliš silná, penězům chybí trvalejší motivační účinek, lidé si na ně brzy zvyknou.

Snaha motivovat lidi pomocí peněz vede k tomu, že je nutné věnovat stále více a více peněz na dosažení stále stejného motivačního účinku.

- Nedostatek uznání

Z motivačního hlediska je hodnota uznání nejdůležitější, uznání lze poskytovat na rozdíl od ostatních odměn kdykoli a za velmi nízkých výdajů, v organizacích s vysokou mírou motivace se oslavují i malé úspěchy.

- Odměny nezávislé na výkonnosti

Základní tarifní plat nebo dávky poskytované zaměstnancům bez ohledu na jejich výkonnost zaměstnanci očekávají jen za to, že chodí do práce, nikoli za to, že dosahují určitých výsledků, jsou pak všeobecně méně spokojení a méně motivovaní, než ti, kteří

musí tvrdě pracovat, aby dostali to, co dostávají. Kladou otázky, co pro ně firma udělala a proč neudělala víc. Zaměstnanci většinou nelibě nesou, když ti, kteří dávají firmě pouze svůj čas, jsou stejně odměňováni jako ti, kteří projevují iniciativu a dělají něco navíc. Dnešní zaměstnanci chtějí dostávat takové odměny, které vyjadřují jejich úsilí a osobní příspěvek k činnosti a výsledkům organizace.

- Odměňují se nesprávné věci

Odměny za výkonnost nemohou být efektivní, pokud se orientují k nesprávným účelům. Počet odpracovaných let, předstírání práce a podobné charakteristiky, odměňování nenáročných cílů a očekávání, která lze snadno splnit, jsou signály, které lidé dokážou rychle dešifrovat. Tento systém je kontraproduktivní – lidé jsou odměňováni za něco jiného, než vedení od nich očekává. Proto je třeba začít od výsledků, jichž chceme dosáhnout, a z nich odvozovat žádoucí formy jednání, neuvádět ve zmatek zaměstnance příliš mnoha účely odměňování, soustředit odměňování na kritické faktory.

- Zpoždění ve výplatě odměn znehodnocuje účinnost odměňování

Většinou se odměny nevyplácejí dost rychle, ve školství to je ovlivňováno ještě dalšími, zejména rozpočtovými průtahy, nejlepší by byly měsíční výplaty mimořádných odměn. Behaviorální psychologie má pravidlo: Chcete-li po někom, aby zopakoval žádoucí jednání, musíte toto jednání okamžitě pozitivně uznat a ocenit.

- Neosobní odměny

Systémy odměňování trpí nepružností, lidé dnes očekávají individualizovaný přístup k motivaci, určitá forma odměny nebude stejně intenzivně motivovat každého a někoho nebude motivovat vůbec, někteří preferují vyšší výdělek, jiní naopak více volna nebo služební postup. Je třeba zjistit jejich očekávání a dát jim to, pokud si povedou dobře.

- Krátkodobý účinek

Účinek zvýšení fixní části výdělku trvá sotva dva týdny, podobně je tomu i s ostatními formami odměn. Symbolika je jedním z klíčových faktorů vyšší výkonnosti (např. tričko se znakem firmy bude příjemci připomínat určitý úspěch, i když peněžní odměna bude již dávno utracena a zapomenuta).

Další užitečnou formou je oceňovat dobrou práci a iniciativu bodovým systémem, v němž se určité počty bodů postupně sčítají a v němž se určité počty bodů dají směnit za odpovídající položky v menu odměn. Takové formy udržují přijímání odměn ve svěžím stavu a zároveň je umožňují individualizovat. Někdy je vhodné formulovat systém odměňování jako formu hry. Radost z ní pak motivuje lidi někdy víc než samotná odměna.

- Demotivátory

Odměny poskytované v prostředí, kde působí demotivátory, se setkávají s cynismem a opovržením spíše než s vděčností; sem patří nivelizace v odměňování, neúměrně vysoké odměňování přímých nadřízených, pokud mají jen průměrné nebo podprůměrné výsledky, nejistota pracovního místa. Hlavním demotivátorem je však nespravedlnost a neférovost – lidé jsou citlivější na to, co nedostanou, než na to, co dostanou. Každý porovnává – v rámci svého týmu, firmy i mimo firmu. Bez ohledu na výši odměny vždy najdou něco, co jim „nehraje“. Demotivátory lze zmírnit zapojením pracovníků do jejich odhalování a jejich omezováním ze strany managementu. Je třeba mít na paměti, že v každé změně systému odměňování je přítomen jeden významný demotivátor – lidem se bere něco, nač byli zvyklí, proto je účelné do této změny zapojit zaměstnance a důkladně vysvětlovat smysl každé realizované změny.

Pro jakoukoliv organizaci, školu nevyjímaje, je velmi snadné mluvit o tom, jak si svých zaměstnanců cení, odměňovat je odpovídajícím způsobem bývá však zcela jiná záležitost. Také tímto způsobem dát zaměstnancům najevo, co jejich výkon pro školu znamená, je úkolem vedení škol. Zájem o zaměstnance nemůže být pouze záležitostí slov, nýbrž konkrétních plánů a programů, které zaměstnancům dávají zřetelně najevo, že jsou oceňováni jako jednotlivci. Loajalitu, výkonnost či tvůrčí přístup k práci dnes již nelze získávat pouze prostřednictvím výplatního pásku či šeku. Je třeba vytvořit jednotnou strukturu základních mezd, systému bonusů, mimořádných odměn atd. Takový přístup může výrazně přispět k získání loajality zaměstnanců.

Odměny jsou jen jednou, byť i významnou částí motivační politiky. Dobře fungující systém odměňování se může stát základem veškeré motivace, špatně fungující bude zdrojem frustrace zaměstnanců, zdrojem špatného využití lidského potenciálu.

2.7.2. Odměny nejsou jen peníze

Při závěrečném procesu samotného odměňování by se nemělo opomenout, že každý pracovník je motivován k pracovnímu výkonu jiným motivačním faktorem. Někomu jde o pochvalu, o uznání, jinému o peníze, dalšímu o pozici nebo o zajímavou práci. Pokud by vedoucí pracovník neznal, oč jeho podřízenému jde, nemůže vhodně zacílit samotné hodnocení ani odměňování. Proto je třeba také v procesu hodnocení identifikovat motivační faktory zaměstnanců a na jejich základě připravit řešení funkčního a motivujícího systému odměňování. Musí být nastaven rámec a jasná pravidla hodnocení a odměňování. Zaměstnanci pro svou motivaci k dobrému pracovnímu výkonu potřebují vědět za co, kdy, jak a kým budou hodnoceni a odměněni.

Vytvoření systému sociální a benefitní politiky zajistí rozdělení požitků uspokojujících sociální a osobní potřeby zaměstnanců na nárokové a nenárokové a doplní tak strukturu motivačních podnětů organizace. V této souvislosti je vhodné sledovat konkurenční subjekty a jejich systémy odměňování.

Z tohoto pohledu jde o dva základní soubory činností a aktivit, které vedou ke sjednocení poskytovaných sociálních služeb a požitků:

- Malá sociální politika (souhrn sociálních služeb, který taxativně vymezuje služby a požitky poskytované bez ohledu na výsledky organizace).
- Velká sociální politika (souhrn možných sociálních služeb a požitků v návaznosti na výsledky organizace).

Vedle této sociální politiky charakteru nárokových požitků při splnění určitých podmínek je formulován soubor požitků, které jsou:

- nárokové ve vztahu k určité pracovní funkci,
- nenárokové (jsou poskytovány vybraným zaměstnancům na základě zhodnocení jejich přínosu pro firmu, postavení, dosažených výsledků atd.).

Tzv. benefitní program představuje dotažení managementu odměňování do podoby komplexního a cíleného systému. Tvořivým a denním využíváním všech forem odměn za všechno, co stojí za pozornost, vytváří silný motivační efekt.

Finanční a motivační program organizace vycházející z častých analýz potřeb různých skupin zaměstnanců dává zaměstnancům pocit, že organizace má o své lidi zájem, což zvyšuje míru jejich identifikace s organizací, které to na druhé straně dává možnost neustále zvyšovat nároky na pracovníky. Neboli prosperita organizace plus poměrně vysoké mzdy a sociální výhody umožňují vykonat s méně lidmi více práce. Výrazná diferencovanost v odměňování je prvním krokem ke zvýšení motivace a tím i výkonnosti celé organizace. Systém odměňování musí být jednoduchý a pro zaměstnance transparentní a spravedlivý.

V resortu školství je užití těchto programů sice složitější, postupně však také budou uplatňovány.

Na roli peněz jako na důležitý motivační stimul není ani mezi teoretiky ani mezi odborníky z praxe zdaleka jednotný názor. Tradičně jsou peníze jako motivační stimul umisťovány na nejvyšší příčku ekonomy, podnikateli či manažery, jinak se na jejich stimulační hodnotu dívají např. psychologové. Nikoliv proto, že by jejich motivační sílu neuznávali. Jde o to, že také peníze stimulují různé typy pracovníků v různých situacích prostě odlišně.

2.8. Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů je zaměřena na personální optimalizaci firmy vzhledem ke vzdálenějšímu časovému horizontu. Má-li být tato strategie realistická a pro firmu užitečná, nemůže být vytvořena libovolně a v organizačním „vzduchoprázdnu“. Vyvozuje se z celkové firemní strategie. Je jedním z nástrojů realizace firemní strategie. Ta bývá založena na vyhodnocování vnějších a vnitřních podmínek, v nichž firma působí – to znamená vnějších výzev a tlaků, omezení příležitostí a ohrožení, silných a slabých stránek firmy, jejích konkurenčních předností i nedostatků a neduhů. Jestliže z firemní strategie vyplývá například potřeba zavedení nové technologie, zvýšení úrovně automatizace výroby nebo plánovaný nárůst zahraničního obchodu, pak personální strategie firmy musí obsahovat údaje o potřebné strukturální změně kvalifikace, připravenosti a zaměstnanosti personálu a údaje o pracovních požadavcích a potřebách náboru zaměstnanců pro rozšiřující se zahraničně obchodní úsek. V případě, že firma nemá zajištěn odbyt svých produktů, což ji ohrožuje v získávání zdrojů pro další provoz i rozvoj, nutně musí do své

personální strategie promítnout jistou opatrnost v zaměstnávání většího počtu zájemců o práci.⁷

Strategie řízení lidských zdrojů neboli personální strategie, je jednou z funkcionálních strategií firmy. Funkcionálními firemními strategiemi jsou také strategie jiných oblastí či úseků firmy, např. marketingová, vývojová, produkční, obchodní, finanční strategie. Podmínkou realističnosti řízení lidských zdrojů (její věrohodnosti, nadějnosti, pravděpodobné úspěšnosti) je její sladění s celkovou firemní strategií i ostatními funkcionálními strategiemi.

Strategie řízení lidských zdrojů je zároveň jednou z operačních neboli prováděcích (realizačních) strategií, to znamená těch strategických, taktických a prováděcích postupů, jimiž se uskutečňuje celková firemní strategie. Počítá s aktivním zapojením do procesu průběžné personální optimalizace firmy. Tento přístup zahrnuje zejména takové dlouhodobě sledované a utvářené organizační procesy a aspekty, jako jsou:

- organizační struktura,
- kultura organizace,
- přizpůsobování lidských zdrojů budoucím pracovním požadavkům i potřebám a a nárokům organizace,
- efektivnost a výkonnost organizace,
- řízení organizačních změn firmy.

Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje rozhodnutí a aktivity, týkající se řízení a rozvoje personálu na všech úrovních organizace. Tato rozhodnutí jsou zaměřena na vytváření a udržování konkurenční výhody. Strategickým řízením lidských zdrojů se rozumí personalistické procedury a činnosti, které slouží podpoře konkurenční firemní strategie. Strategické řízení lidských zdrojů je nástrojem sladování lidských zdrojů a strategickou koncepcí firmy a integrální součástí řízení jakéhokoli podniku.[1]

⁷ BLÁHA, J. MATEICIUS, A. KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP BOOKS, 2005. ISBN 80-251-0374-9. s. 88

3 Vnitrofiremní komunikace

Každá firma, ať malá či velká, je účelovou organizací, zaměřenou na tvorbu zisku a sdružující spolupracující osoby, které se na této tvorbě náležitě podílejí. Jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšného vedení a řízení zaměstnanců firmy, jednotlivých pracovních skupin i jednotlivců, je jejich vzájemné dorozumívání neboli komunikace. Přesněji bychom ji měli nazvat sociální neboli interpersonální komunikací. Bez komunikace by nebyla možná žádná efektivní společná činnost, ani žádný společný, synergický efekt firmy.

Komunikace je sociální proces, jímž se v organizaci přenáší z jedince na jedince rozhodnutí, příkazy, pokyny, pravidla a instrukce, ale jimiž příjemci těchto obsahů také zpětně potvrzují, že tato sdělení pochopili či nepochopili. Komunikace umožňuje dotazování, vysvětlování a upřesňování požadavků a záměrů i přenos znalostí. Tím zprostředkovává proces učení se. Umožňuje také přibližování se k nejlepší alternativě při tvůrčím skupinovém přístupu k řešení problémů. Je absolutně nezbytná při zvládání krizových situací ve firmě.

Správné zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu. Vnitrofiremní komunikační proces nastavený na spokojeného zaměstnance je špatně zacílen, spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, není jejím cílem.⁸

Bez komunikace nemůže pracovat žádná skupina lidí. Na kvalitě komunikace záleží i úspěch firemních projektů. Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů. Nefungující, neefektivní vnitrofiremní komunikace je nejen příznakem, ale zpravidla také jednou z příčin nízké manažerské a organizační efektivnosti firmy. Nedostatečná komunikace ve firmě se potom projevuje vyhýbavostí vedoucích na přímé dotazy, nedokážou na ně svým spolupracovníkům odpovědět, nejsou vnímaví vůči vnitrofiremnímu sociálnímu prostředí, uplatňují nepřiměřený komunikační styl, dvojí vazbu, apod.

Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny. Manažer efektivním využitím těchto zdrojů tvoří hodnotu zboží nebo služeb pro

⁸ JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0. s. 10

zákazníka. Každé zanedbání v efektivním využití zdrojů vede ke snížení celkové hodnoty zboží nebo služby. Kvalita zboží a služeb se dá vyjádřit součtem efektivního využití těchto zdrojů.⁹

A jakým způsobem se ve formě komunikuje? Základní rozdělení způsobů či forem komunikace, uváděné v manažerských a sociálně psychologických příručkách, je následující:

- slovní neboli verbální komunikace – tj. sdělování myšlenek, idejí, slovně vyjádřitelných obsahů (ať už v mluvené či psané formě),
- mimoslovní neboli nonverbální komunikace neboli „řeč těla“ (mimický výraz, pohyby očí, charakteristiky hlasu, gestikulace a pantomimika, regulováním interpersonální vzdálenosti),
- komunikace jednáním, aktivitami, činy – jejich povahou a zaměřením, udělováním určitého významu a vyvoláváním určitého smyslu, stylem provedení,
- komunikace produkty činnosti – jejich propracováním, kvalitou, stylem.

3.1. Manažerský informační systém

Manažerský informační systém je takový systém, který zajistí vedoucím pracovníkům správné informace, ve správné formě a ve správnou dobu tak, aby mohli svá rozhodnutí provádět efektivně a účinně.

Při získávání informací je nutno sledovat:

- úroveň podrobností,
- množství informací (příliš mnoho - přiměřeně - příliš málo),
- významnost informací,
- včasnost informací.

Informace nezbytné pro vytvoření kvalitního rozhodnutí a významné pro plánování rozvoje školy lze rozčlenit takto:

⁹ JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0. s. 10

- vnější normy (zákony, vyhlášky, předpisy), které jsou dány.
- Vnitřní normy, které jsou vytvářeny uvnitř společnosti.
- Vnější „nepsané“ skutečnosti – společenské klima, umístění společnosti (ve městě, na vesnici), spolupráce s obcí, městem, školským úřadem, faktory sociologické a sociální, ekonomické a politické determinující provoz firmy.
- Vnitřní „nepsané“ skutečnosti – klima společnosti, ředitel a vedení, image firmy, atd.

V momentě, kdy jsou známy cíle, priority a je dosaženo dohody mezi členy realizačního týmu, začínáme vytvářet alternativy z hlediska stanovených cílů. Téměř vždy existují různé možnosti postupů s různou mírou ekonomických či lidských nákladů. Schopnost manažera vytvářet různé alternativy bývá často stejně významná jako umění správného výběru z nich. Při velkém množství vzniklých variant je třeba vycházet z koncepce „omezujících nebo limitujících“ faktorů.

Tyto faktory představují skutečnosti tj. omezení, které stojí v cestě dosažení žádoucích cílů. Pokud poznáme tyto faktory, můžeme eliminovat takové alternativy, které nejsou pro dosažení vytčených cílů reálné, a pracovat s těmi, které jsou schopné zmíněné faktory překonat. Pro tuto fázi rozhodovacího procesu je důležité využití možností, které nabízí SWOT analýza, jinými slovy ujasnění si silných a slabých stránek problému.

4 Řízená změna

Zavádění změny do života jednotlivců, skupin i širších celků je značně náročná záležitost. To platí zejména v prostředí složitých a komplexních sociálních systémů, jako jsou různé organizace. Pokud by změna probíhala nahodile a chaoticky, mohlo by to mít nedozírné následky pro stabilitu organizace. Proto je výhodné proces zavádění změny řídit. Řízená změna nám umožňuje monitorovat a vyhodnocovat průběh změny i dosahované výsledky, a včas tak podchytit případné problémy či odchylky od požadovaného směru. Jestliže se události řítí jako lavina a kupí se jedna na druhou, je velmi nesnadné do probíhajících problémů zasáhnout a vhodně je usměrnit. Pomocí řízené změny lze odhadovat případná rizika a předcházet neočekávaným událostem a problémům.¹⁰

Každá změna znamená dostat se z bodu A do bodu B. Řízená změna předpokládá plánovaný přechod od výchozího stavu do očekávaného či požadovaného stavu. Tento přechod od jednoho stavu ke druhému je možný pouze v takovém případě, že máme přesně popsany stav výchozí i konečný a když víme, jaký je mezi nimi rozdíl. Abychom mohli změnu uskutečnit, potřebujeme vytvořit podmínky, které jsou nezbytné k jejímu dosažení, tj. najít způsoby nebo strategie, jak rozdíl mezi výchozím a očekávaným stavem zmenšit nebo úplně odstranit. Dalším důležitým faktorem je popsat indikátory, díky kterým poznáme, že se nám změnu povedlo zrealizovat.

Řízenou změnu může vyvolat podnět vycházející z vnějšího prostředí nebo z vědomí vnitřní potřeby. V obou případech však platí, že přechod od současného stavu k požadované cílové kvalitě musí probíhat po krocích a umožňovat adaptaci na změnu a její přijetí.

4.1 Proces řízení změny

Proces řízení změny v organizaci můžeme orientačně rozdělit do pěti fází:

1. Vyvolání vědomí naléhavosti změny. V této fázi jde o identifikaci kritických míst a potencionálních příležitostí (SWOT či STEP analýza aj.), případně prozkoumání trhu a konkurence (marketingový audit).

¹⁰ HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8. s. 100 - 101

2. Sestavení týmu schopného prosadit a realizovat změnu. Prosazení změny vyžaduje vytvoření efektivní pracovní skupiny, která je motivovaná a připravená na změnu. Tuto skupinu je potřeba přeměnit ve stmelený tým, v němž funguje otevřená komunikace, vzájemná důvěra a spolupráce.
3. Vytvoření vize a strategie změny. Dalším krokem je vytvoření vize a vyvinutí strategie k jejímu dosažení (strategické plánování, vymezení akčního plánu k dosažení stanovených cílů).
4. Zahájení transformační fáze, její prosazení. K prosazení změny je nutné využít všechny dostupné prostředky k prezentaci nové vize a strategie jejího dosažení. Do naplňování vytyčené strategie je nezbytné zapojit všechny pracovníky. Dále je potřeba cílevědomě a systematicky prosazovat vzory jednání očekávané od členů organizace ve změněných podmínkách.
5. Odstraňování překážek. V této fázi se uplatňuje změna systémů nebo struktur bránících prosazení změny. Současně je potřeba podporovat inovativní myšlenky, aktivity a postupy.¹¹

¹¹ HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8. s. 101 - 102

5 SWOT analýza

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popřípadě problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.¹²

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin (tedy faktory vyjadřující silné a slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti nebo nebezpečí jako vlastnosti vnějšího prostředí).

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Analýzu SWOT je nutné vnímat jako nástroj, jehož pomocí dojde k uspořádání existujících informací. Nevede k objevení zcela nových, netušených poznatků, ale k využití informací na kvalitativně vyšší úrovni, než jsou pouhé neformalizované diskuze o nich.

SWOT je zkratkou slov z angličtiny:

- strengths (přednosti = silné stránky)
- weaknesses (nedostatky = slabé stránky)
- opportunities (příležitosti)
- threats (hrozby)

SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz S-W a O-T. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací silných stránek a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.

¹² DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4. s. 41

- Podle tohoto hodnocení mohou manažeři posoudit strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšení výkonnosti organizace.

Z hlediska kvalitního průběhu analýzy SWOT je důležité:

- analýzu důkladně připravit;
- analýze věnovat dostatečně dlouhý čas;
- do procesu analýzy zapojit co nejvíce účastníků (všechny zaměstnance školy, rodiče, popřípadě i děti).¹³

Schéma SWOT analýzy vyjadřuje tabulka č. 1.

Tab. 1 – SWOT analýza

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4 .

Legenda:

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

SW – využít silné stránky na obranu proti hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

¹³ DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4 . s. 42

6 Příklad z praxe

V minulých letech jsem měla možnost pracovat na několika různých pracovních pozicích v ZŠ a MŠ Klíč, s. r. o. v České Lípě. Měla jsem tak možnost lépe poznat prostředí menší firmy. Při řešení problému vnitrofiremní komunikace této firmy jsem získala hlubší vhled do problematiky řízení lidských zdrojů a zavádění změn ve firmě. Snažila navrhnout vedení školy přijatelné řešení výše uvedeného problému a pomoci s jeho zaváděním do praxe.

6.1 Základní a mateřská škola Klíč, s. r. o.

Základní škola a Mateřská škola Klíč, s. r. o. je soukromou školou, která vznikla v roce 1993 a slučuje 4 součásti: ZŠ, MŠ, družinu a jídelnu. Je zařazena v rejstříku škol Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) ČR. Škola pracuje třetím rokem v prvních a šestých ročnících dle svého Školního vzdělávacího programu „Škola jako klíč k životu“. Více než čtyři roky ověřuje svůj Školní vzdělávací program (ŠVP) mateřská škola a tři roky školní družina. Všichni pracovníci školy se snaží o vytvoření příznivého klimatu školy, ve kterém by mohlo fungovat vhodné učící se prostředí školy.

Jedná se o školu speciální, která se věnuje integraci žáků s různým handicapem do běžných tříd ZŠ a MŠ. Jsou zde integrovány děti se specifickými vývojovými poruchami chování a schopnosti učení. Většina má některou z poruch učení (dyslexie, dysgrafie, dysortografie, dyskalkulie) nebo jejich kombinaci. Další skupinou jsou děti s lehkou mozkovou dysfunkcí (LMD) nebo jejími rysy. Jsou zde i děti s tělesným nebo smyslovým postižením, zdravotními problémy např. s epilepsií. Ve škole jsou i děti tzv. zdravé, děti bez problémů, kterým by velký kolektiv třídy nebo školy nevyhovoval. Práce s dětmi je konzultována s PPP (pedagogicko-psychologickou poradnou) v České Lípě a Litoměřicích i s SPC (speciálně pedagogickým centrem) pro tělesně postižené a SPC pro děti s vadami řeči v Liberci, SPC pro sluchově postižené a SPC pro zrakově postižené v Liberci a SPC pro mentálně postižené v Jablonci nad Nisou, kteří pomáhají i při tvorbě individuálních plánů dětí. [9]

Naplněnost školy činí 135 žáků v ZŠ, 20 v MŠ a 66 žáků v družině. Škola sídlí ve dvou budovách, které jsou od sebe vzdáleny asi 15 minut chůze. V Klášterní ulici je mateřská škola, první stupeň základní školy s počítačovou učebnou a keramickou dílnou. Dále 4 místnosti družiny, školní kuchyně a jídelna. Fotografie této budovy je na obrázku č. 1. Druhý stupeň má samostatnou budovu v Bendlově ulici. Jsou zde čtyři kmenové učebny, učebna cizích jazyků, chemicko-fyzikální učebna, učebna rodinné výchovy a pracovních činností, velká sborovna, která slouží zároveň jako knihovna učitelů a konzultační místnost.



Obr. 1 – Fotografie školy

Zdroj: Základní a mateřská škola Klíč. Výroční zpráva činnosti školy za školní rok 2008/2009. 1. vyd. Česká Lípa: ZŠ a MŠ Klíč, 2009

6.2 Diagnóza lidských zdrojů ve škole

Z obrázku č. 2 „Počet pedagogických zaměstnanců v závislosti na věku“ je patrné, že ve škole převažují pedagogové ve věku 40 – 49 let. Tito pracovníci mají již zkušenosti z mnohaleté práce ve školství, přesto mohou být při vhodné motivaci a podpoře nakloněni změnám ve škole. Ostatní učitelé jsou rovnoměrně zastoupeni ve věkových skupinách od 30 do 60 let.



Obr. 2 – Počet pedagogických zaměstnanců v závislosti na věku

Zdroj: vlastní

Obrázek č. 3 „Délka působnosti pedagogů na škole“ znázorňuje, že každý rok po celou dobu její existence přišel do učitelského sboru alespoň jeden nový učitel. Nejvíce se učitelský sbor rozrostl v roce, kdy první žáci z 5. ročníku postoupili a mohl tak být otevřen II. stupeň. Ve škole nejsou ještě zcela zakořeněny rituály, škola nemá dlouholeté tradice a většina učitelů je příznivě nakloněna snaze o „změny“.



Obr. 3 – Délka působnosti pedagogů na škole

Zdroj: vlastní

Obrázek č. 4 „Vzdělanostní struktura“ naznačuje, že někteří učitelé nemají ukončené vysokoškolské vzdělání. V jejich případě se nabízí možnost kariérního růstu dalším studiem na vysoké škole. Ostatním učitelům je třeba umožnit růst formou dalšího pedagogického vzdělávání a seberealizaci v pro ně zajímavých oblastech.



Obr. 4 – Vzdělanostní struktura

Zdroj: vlastní

Druhá část grafů neboli obrázek č. 5 znázorňuje procentové zastoupení mužů a žen v pedagogickém sboru ve školním roce 2009/2010.

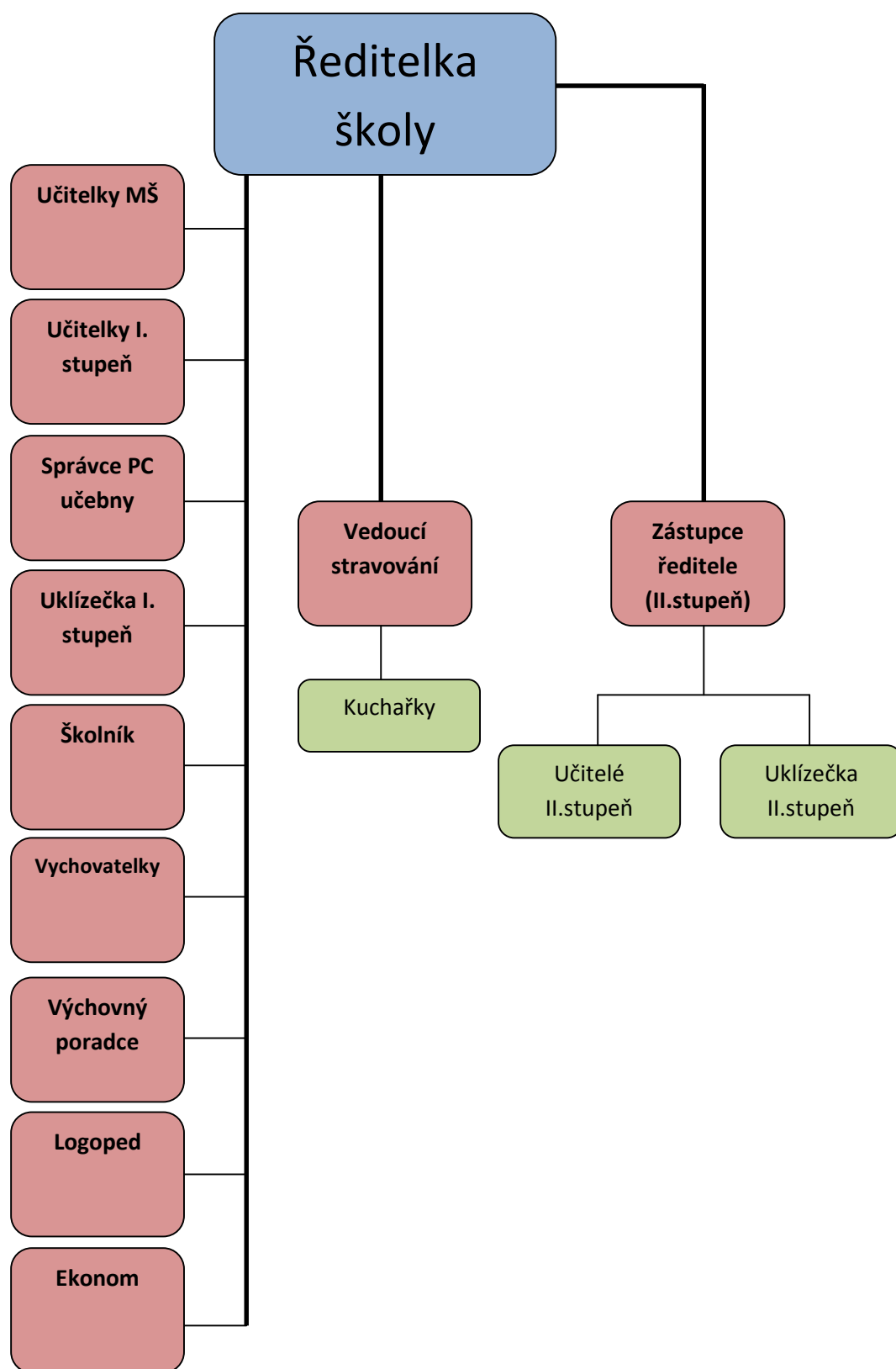
Pro rok 2010/2011 je plánován pro II.stupeň vyšší počet mužů a nižší počet žen v důchodovém věku.



Obr. 5 – Zastoupení mužů a žen ve škole

Zdroj: vlastní

Organizační schéma školy je zobrazeno na obrázku č. 6.



Obr. 6 – Organizační schéma školy

Zdroj: vlastní

6.3 SWOT analýza školy

Silné stránky:

- malý kolektiv pracovníků,
- vybavenost školy,
- schopnost finančně zabezpečit školu,
- šikovné vedení školy,
- kvalifikovaní a zkušení učitelé,
- svoboda rozhodování - po pracovní stránce,
- vstřícné klima,
- schůzky s rodiči dle možností,
- hravost učitelů,
- volnost a důvěra vedení v kvalitu učitele,
- počítače,
- možnost kombinace různého druhu práce,
- možnost uplatnit vlastní nápady,
- pomoc kolegů nastupujícím učitelům,
- ekologie,
- možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců,
- příjemná kolegiální atmosféra, dobré vztahy mezi pedagogy,
- dobrá poloha školní budovy, klidné zázemí,
- rodinné prostředí, malý kolektiv, všichni se znají,
- různé mezinárodní projekty.

Slabé stránky

- II. stupeň - nedostatečné prostory školy,
- nedotažená organizace chodu školy – informovanost mezi všemi zaměstnanci,
- vzdálenost mezi I. a II. Stupněm,
- dodržování pracovní doby,
- absence tělocvičny,
- malé třídy,
- malé prostory školní družiny,
- mezilidské vztahy na II. stupni,
- vysoká finanční závislost na státu,
- umění naslouchat,
- málo početný pedagogický sbor na II. stupni,
- v nepříjemné pozici rezignace a lítost zaměstnanců sebe samých,
- nedostatečné projednávání práce s ředitelkou.

Příležitosti

1. Příležitosti uvnitř školy:

- pokračování ve vzdělávání zaměstnanců,
- vyvíjení aktivit s dětmi, které školu reprezentují,
- technické vybavení školy,
- projektové vyučování a další formy netradiční výuky (exkurze, PC, internet,...),
- estetické prostředí,
- informování o škole v médiích,
- lepší organizace práce a její lepší rozdělení a rozložení,
- společné hovoření o všem,

- prezentace školních projektů na veřejnosti,
- stálá dobrá spolupráce mezi spolupracovníky, stálá ochota pomoci,
- viditelné rozdělení pracovníků, přesné určení, co kdo bude dělat,
- školení,
- interaktivní tabule,
- granty EU,
- eTwinning – vzdělávací akce pro učitele,
- mezinárodní projekty (Lanterna Futuri).

2. Příležitosti vně školy:

- spolupráce s jinými školami (i zahraničními),
- ochotní rodiče (účastnit se akcí, sponzorské dary),
- 100% dotace ,
- účast na akcích společně s jinými školami (společné granty),
- noviny – články o škole, fotky,
- kladná inspekční zpráva, ohromující výroční zpráva.

Hrozby

1. Ohrožení uvnitř školy:

- špatná spolupráce zaměstnanců na II. stupni,
- pomluvy kolegů,
- nespolupráce mezi vedením+učiteli, učiteli+učiteli, učiteli+žáky, učiteli+rodiči, vedením+rodiči,
- hovoření o špatných vztazích učitelů s rodiči,
- odmítání táhnout za jeden provaz,
- netolerance jiného cizího názoru,
- mezilidské vztahy,

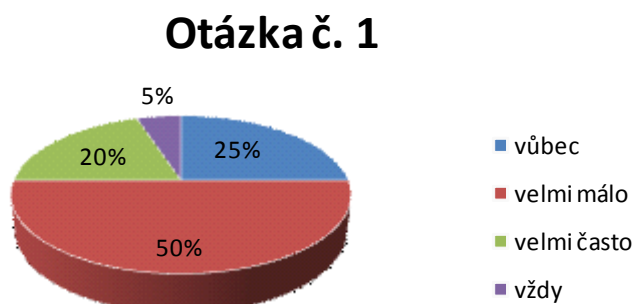
- neochota učitelů se dále vzdělávat, hledat nové přístupy,
- ignorace počítačů,
- rutina v přístupu k práci,
- neřešené problémy a spory, neochota chápat metody svých kolegů,
- nejasnost kompetencí (nevědomí o tom, kdo komu s čím může pomoci),
- nedostatečná komunikace mezi všemi zaměstnanci (nedostatečné naslouchání, sdělování), spěch a příliš mnoho činností.

2. Ohrožení vně školy:

- nepravdy o škole, pomluvy kolegů, informace mimo školu o problémech, chybách, které se ve škole vždy mohou vyskytnout,
- nedostatečná propagace,
- špatná informovanost rodičů o škole,
- negativní reakce rodičů,
- přístup státu,
- nedostatek žáků,
- nesoudní rodiče,
- negativní přístup a nedůvěra k soukromým školám ze strany veřejnosti a MŠMT,
- nepříznivá politická či hospodářská situace nepřející soukromým školám,
- předávání informací mezi zaměstnanci.

6.4. Průzkum lidských zdrojů

Dotazník ohledně lidských zdrojů byl rozdán všem členům pedagogického sboru, celkem na otázky odpovídalo tedy 20 respondentů.

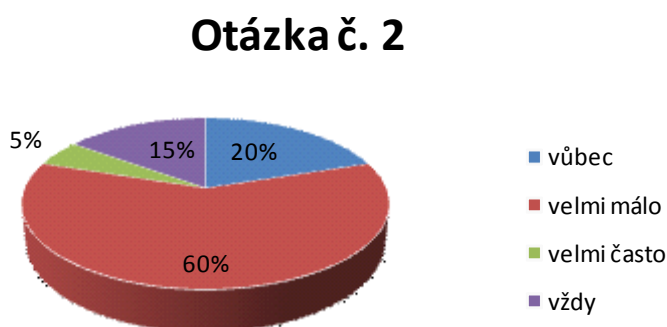


Obr. 7 – Otázka č. 1

Zdroj: vlastní

Vnímáte předávání informací ze strany vedení školy jako dostačující?

Většina zaměstnanců hodnotí předávání informací ze strany vedení školy jako velmi málo dostačující nebo vůbec nedostačující. (viz. obrázek č. 7)



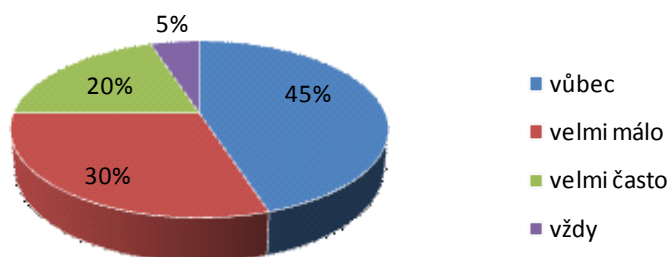
Obr. 8 – Otázka č. 2

Zdroj: vlastní

Poskytuje Vám vedení školy dostatek informací o kvalitě Vaší práce?

Celých 60 % respondentů hodnotí poskytování informací o kvalitě své práce jako velmi málo dostačující. (viz. obrázek č. 8)

Otázka č. 3



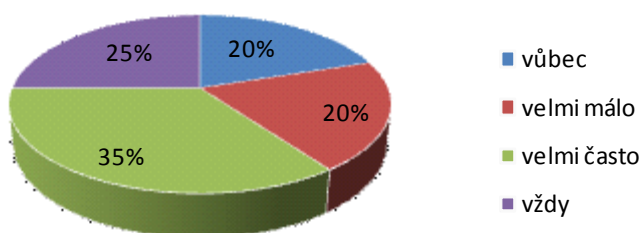
Je pro Vás jednání a rozhodování vedení školy dostatečně srozumitelné?

Pro většinu není jednání vedení školy vůbec srozumitelné anebo pouze velmi málo.
(viz. obrázek č. 9)

Obr. 9 – Otázka č. 3

Zdroj: vlastní

Otázka č. 4



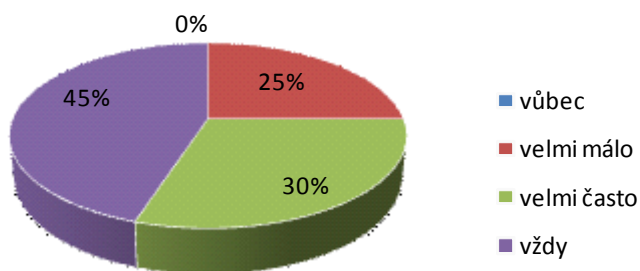
Přejete si, aby vedení školy více naslouchalo Vaším názorům a zahrnovalo je do koncepce školy?

Většinou si pedagogové přejí velmi často, aby vedení školy naslouchalo jejich názorům a zahrnovalo je do koncepce školy.
(viz. obrázek č. 10)

Obr. 10 – Otázka č. 4

Zdroj: vlastní

Otázka č. 5



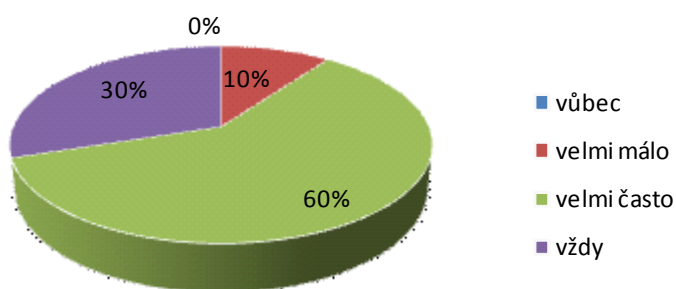
Máte zájem být ve své profesi stále profesionálnější (sebevzdělávat se)?

Většina zaměstnanců má zájem o sebevzdělávání. Pouze 25% má pouze malá zájem být profesionálnější. (viz. obrázek č. 11)

Obr. 11 – Otázka č. 5

Zdroj: vlastní

Otázka č. 6



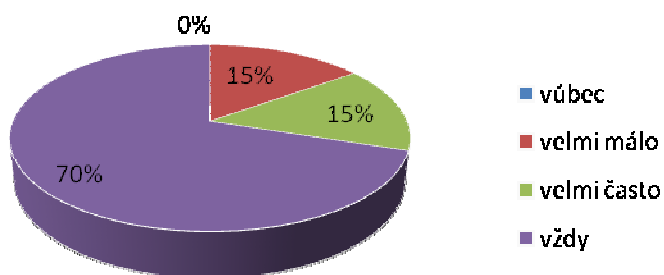
Je pro Vás důležité pracovat v tvořivém týmu a na společném úkolu?

Pro většinu pedagogů je velmi často důležité pracovat v tvořivém týmu na společném úkolu. (viz. obrázek č. 12)

Obr. 12 – Otázka č. 6

Zdroj: vlastní

Otázka č. 7



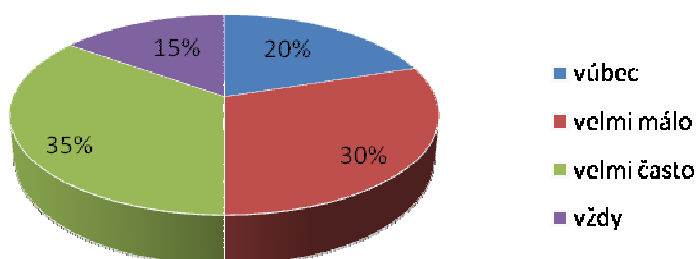
Je pro Vás důležité mít konkrétní zodpovědnost za nějaký úkol?

Pro velkou většinu respondentů je vždy důležité mít konkrétní zodpovědnost za nějaký úkol. (viz. obrázek č. 13)

Obr. 13 – Otázka č. 7

Zdroj: vlastní

Otázka č. 8



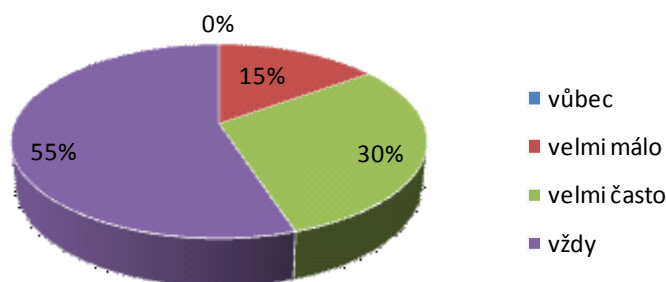
Ztotožňujete se se zaváděním změn ve škole?

35 % zaměstnanců se velmi často ztotožňuje se zaváděním změn ve škole, naopak 30 % se ztotožňuje se změnami velmi málo. (viz. obrázek č. 14)

Obr. 14 – Otázka č. 8

Zdroj: vlastní

Otázka č. 9



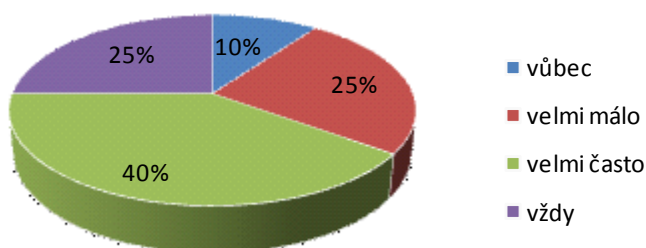
Jste ochotni vlastním přičiněním vylepšovat její image a kvalitu?

Většina respondentů je vždy ochotná vlastním přičiněním vylepšovat image a kvalitu školy. (viz. obrázek č. 15)

Obr. 15 – Otázka č. 9

Zdroj: vlastní

Otázka č. 10



Cítíte se být důležitým článkem školy?

40 % pedagogů se velmi často cítí být důležitým článkem školy, 25 % se vždy cítí být důležitým článkem a naopak dalších 25 % se cítí velmi málo být důležitým článkem školy. (viz. obrázek č. 16)

Obr. 16 – Otázka č. 10

Zdroj: vlastní

6.5 Shrnutí SWOT analýzy a průzkumu

SWOT analýza nám ukázala přednosti školy a také příležitosti jaké škola má. Pomohla nám také odhalit slabé stránky a hrozby, kterými je třeba se zabývat. Jako nejproblematictější se zdála komunikace a oběh informací mezi pracovníky. To jsem si chtěla potvrdit i pomocí průzkumu. Dotazníky jsem rozdala všem dvaceti pedagogům. Kromě jiných zajímavých výsledků se potvrdil, že zaměstnanci školy vidí velký problém při předávání informací.

6.6 Popis problému

Největším problémem při řízení lidských zdrojů školy se mi jevily značné nedostatky v komunikaci. Problémy při předávání informací a v komunikaci mezi pracovníky mají několik důvodů. Škola sídlí ve dvou budovách vzdálených od sebe přibližně patnáct minut chůze. V jedné budově sídlí druhý stupeň základní školy, ve druhé první stupeň základní školy, mateřská škola, školní družina a školní jídelna. Firma je tedy složena ze čtyř samostatných součástí: mateřské školy, základní školy, školní družiny a jídelny.

V širším vedení školy působí vedle ředitele školy jeden zástupce pro druhý stupeň základní školy, výchovná poradkyně a vedoucí školní jídelny. Mateřská škola a školní družina, vzhledem k tomu, že mají vždy jen dvě pracovnice, nemají zastoupení ve vedení školy. Informace jsou pracovníkům sdělovány na měsíčních poradách, vyvěšovány na nástěnkách v obou budovách školy, či předávány osobně ředitelkou školy.

Problémem je, že ne vždy se porad účastní zástupci všech součástí školy, a to z důvodů pracovních. Nejvíce však vážne komunikace mezi prvním a druhým stupněm základní školy. Informace jsou často předávány pozdě nebo se nedostanou ke všem pracovníkům.

6.7 Možnosti řešení

- získat pro firmu budovu, do které by se vešly všechny součásti školy,
- častější rady pro všechny součásti školy, např. jednou za 14 dní,
- zřízení funkce zástupce ředitele pro první stupeň a jmenování vedoucí učitelky v MŠ a vedoucí vychovatelky v družině,
- propojení všech pracovníků internetovou sítí,
- zapojit pracovníky do řešení společných projektů, na kterých by museli kooperovat,
- společná školení pracovníků, které umožní jejich vzájemné poznání a sdílení zážitků,
- společné firemní akce (návštěva divadla, bowling, atd.).

6.8 Návrh vlastního řešení

Z výše uvedených možností řešení navrhuji jako nejdostupnější, časově nejméně náročnou a přitom velmi účelnou myšlenku propojit zaměstnance internetovou sítí.

Možnosti realizace:

- Každý zaměstnanec školy má k dispozici počítač s přístupem na internet, není tedy třeba žádných finančních prostředků.
- Škola má svého správce sítě, který v rámci svých pracovních povinností může proškolit každého zaměstnance o práci s internetem a pomůže jim založit jejich e-mailové adresy. Ještě účinnější by mohlo být propojení přes Skype či jiný komunikační program vzhledem k tomu, že žádný pedagog nemá pracovní telefon. Musely by se zakoupit sluchátka s mikrofonom, jednalo by se však o menší finanční částku.
- Na společné dílně by se zaměstnanci naučili zpracovávat získané informace a rozesílat je svým kolegům.
- Efektivita by byla hodnocena na měsíčních schůzích a případné problémy řešeny školením kolegů či osobní rozpravou ředitelky školy se zaměstnanci.
- Hromadné e-maily by byly rozesílány zástupkyní ředitele, která by tuto aktivitu měla ve smlouvě v popisu práce, za což by nemusela dostávat žádné speciální příplatky, neboť šíření informací jako takové ona na starost již má.
- Pedagogové jsou v průměru starší generace, avšak všichni umí pracovat s počítačem, jsou velmi přizpůsobiví jakýmkoliv změnám a ochotní učit se novým věcem.

Ředitelka školy, zástupce ředitele i správce sítě jsou současně pedagogové. Pedagogů je dohromady celkem 20. Pokud by se nakoupila sluchátka s mikrofonom např. Genius HS-04A za 169 Kč/ks, škola by vynaložila opravdu nízkou finanční částku, jak ukazuje následující tabulka č. 2:

Tab. 2 – Rozpočet na sluchátka

Pedagogové	3 380 Kč
Ekonom	169 Kč
Vedoucí stravování	169 Kč
Logoped	169 Kč
Výchovný poradce	169 Kč
Celkem	4 056 Kč

Zdroj: vlastní

6.9 Řešení aplikované firmou

Firma vidí v současné době dva způsoby řešení. Jedná s Krajským úřadem v Liberci o možnosti pronájmu jednoho patra budovy, která se nachází poblíž prvního stupně základní školy. Vzdálenost mezi budovami by se snížila na dvě minuty chůze. Obě budovy by se poté nacházely v centru města a zaměstnanci by spolu mohli lépe spolupracovat i v rámci mezitřídních projektů.

Druhým způsobem řešení, který by firma zvolila, je vytvoření funkce zástupce ředitele pro první stupeň ZŠ, vedoucí učitelky v MŠ a vedoucí vychovatelky ve školní družině. Ředitelka školy by pak předávala informace jen vedoucím zaměstnancům a ti dále ostatním kolegům.

6.10 Porovnání kladů a záporů jednotlivých řešení

Mé řešení spočívající v propojení zaměstnanců internetovou sítí nabízí řadu výhod. Ředitelka školy nebo zástupkyně ředitelky může v daný okamžik informovat najednou všechny zaměstnance školy. Zaměstnanec může rychle odpovědět na došlou zprávu a ihned reagovat. Každý může rozesílat hromadné e-maily, aby se s důležitou informací seznámili všichni zaměstnanci. Negativem je tu neosobnost, neřeší se tu vzájemná komunikace a spolupráce mezi kolegy z očí do očí.

Řešení firmy stmelit školu co nejblíže k sobě se zdá být na první pohled vzhledem k danému problému nejúčelnější. Škola by však musela platit šestkrát vyšší nájemné a vyšší provozní

náklady. A vůbec zde není záruka, že tímto zkrácením vzdáleností informace dorazí ke všem zaměstnancům.

Navrhla jsem tabulku (Tab. 3), kde je jasně vidět, o kolik by škola musela platit víc, kdyby se přestěhoval druhý stupeň z Bendlovy ulice do centra.

Tab. 3 – Rozpočet na nájem a služby

	Škola platí nyní		Škola by platila	
	měsíčně (Kč)	ročně (Kč)	měsíčně (Kč)	ročně (Kč)
nájem	3 900	47 000	25 000	300 000
elektřina	7 000	84 000	5 000	60 000
plyn	0	0	15 000	180 000
voda	10 000	120 000	3000	36 000
celkem	20 900	251 000	48 000	576 000

Zdroj: vlastní

Řešení vytvoření funkcí zástupce ředitele pro první stupeň, vedoucí učitelky v MŠ a vedoucí vychovatelky ve školní družině by bylo jistě také velmi účinné, ale opět by se zvýšily náklady kvůli příplatkům, o čemž vypovídá následující tabulka (Tab. 4):

Tab. 4 – Funkční příplatky

Funkční příplatky	Měsíčně (Kč)	Ročně (Kč)
Zástupce ředitele pro 1. stupeň	2 000	24 000
Vedoucí vychovatelka	1 000	12 000
Vedoucí vychovatelka MŠ	1 500	18 000
Celkem	4 500	54 000

Zdroj: vlastní

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala především problematikou vnitrofiremní komunikace v Základní škole a Mateřské škole Klíč, s. r. o. v České Lípě, což je neodmyslitelným důležitým faktorem při řízení lidských zdrojů. Hlavní důraz jsem kladla na nefunkční oběh informací mezi pracovníky.

Jako první krok pro zlepšení informačního systému školy jsem navrhla zavedení komunikace pomocí vytvoření vnitřní internetové sítě. Náklady na toto řešení (oproti jiným, které ve své práci popisují) jsou minimální a přínos je okamžitý: všichni zaměstnanci jsou pravidelně informováni zástupkyní ředitelky školy a mají možnost na zprávy ihned reagovat. Zaměstnanci mají k dispozici adresář všech pracovníků školy a mohou tak rychleji komunikovat na všech úrovních pracoviště školy.

Tento pro školu nový způsob předávání informací jsem navrhla ředitelce školy a ta souhlasila s jeho zavedením do ledna 2010. Uvědomuji si, že kromě této změny je pro firmu nezbytné posílit i přímou komunikaci mezi vedením a pracovníky školy a pracovníky školy navzájem. Dohodla jsem proto s ředitelkou školy i četnější pracovní schůzky se zaměstnanci. Porady se zástupci každé součásti školy (ZŠ, MŠ, družina, jídelna) jednou za čtrnáct dní a společné schůze všech pracovníků školy jednou za čtvrtletí.

Věřím, že tyto dva kroky napomůžou firmě ZŠ a MŠ Klíč zlepšit jak vnitrofiremní komunikaci, tak i klima školy. Jak jsem se již zmiňovala v teoretické části mé práce, rozvoj lidských zdrojů by měl být jedním z hlavních cílů každé organizace. Ve firmě, která se zabývá vzděláváním a kde je nástrojem člověk – pedagog, je jeho zapojení do života firmy, informovanost a jeho a další profesní rozvoj na prvním místě.

Seznam literatury

- [1] BLÁHA, J. MATEICIUS, A. KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP BOOKS, 2005. ISBN 80-251-0374-9-1.
- [2] DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4 -1.
- [3] HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8-1.
- [4] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0-1.
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8-1.
- [6] LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4-1.
- [7] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5-3.
- [8] WRIGHT, P. M. NOE, R. A. *Management of organizations*. USA: Elm Street Publishing Services 1996. ISBN 0-256-17472-5
- [9] Základní a mateřská škola Klíč. *Výroční zpráva činnosti školy za školní rok 2008/2009*. 1. vyd. Česká Lípa: ZŠ a MŠ Klíč, 2009

Seznam příloh

A Dotazník pro zaměstnance – lidské zdroje, 1 str.

B Prezentace ZŠ a MŠ Klíč, 11 str.